

Vincent Iacolare

Pratiquer

l'audit à valeur ajoutée

afnor
ÉDITIONS

Pratiquer

l'audit à valeur ajoutée



Vincent Iacolare

Pratiquer l'audit à valeur ajoutée



Du même auteur

P. Vidal & P. Planeix, *Systèmes d'information organisationnels*, Pearson Education, 2005 (études de cas réalisées par V. Iacolare).

Ouvrages AFNOR Éditions

C. Cerkevic, *Les Référentiels d'excellence - Puissants Outils d'autoévaluation*, 2002.

F. Genestier, *L'HACCP en douze phases - Principes et pratique*, Mémento À Savoir, 2009.

Management par les processus - Du concept à l'audit, Recueil de normes, 2004.

H. Mitonneau, *L'auditeur qui en savait trop… Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur l'audit sans jamais oser le demander*, 2009.

P. Vandeville, *Audit qualité-sécurité-environnement - Mode d'emploi*, 2003.

J-P. Madoz, *L'audit et les projets*, Coll. « 100 questions pour comprendre et agir », 2003.

L'auteur

Vincent IACOLARE est concepteur et animateur de 3 stages AFNOR sur l'audit (Auditeur ICA ISO 20000-1, Analyse rapide de la performance d'une organisation – Audit multiréférentiels : méthodes et outils…) Il a 22 ans d'expérience en accompagnement de sociétés, système de management intégré, organisation, système d'information, capitalisation et transfert. Depuis 2006, il est gérant et manager opérationnel de SYNERTAL, spécialisée dans l'amélioration de la performance des entreprises, des organisations et des hommes.

ISBN 978-2-12-465229-7
Couverture : création AFNOR
Illustrations intérieures © A. Fourment-Peyre



AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé,
93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Remerciements

Mes remerciements à ceux qui ont contribué à cet ouvrage (par ordre alphabétique)

Philippe Bourdalé (AFNOR certification), Léopold Cohen (Groupe 4), Michel Crönert (Cabinet comptable), François Lorek (Synertal), Alain Fabre (CRCI Paca), Serge-Alain Simasotchi (TeamUp), Frédéric Tormos (Cabinet comptable), Claudine Vallon (AFNOR Compétences).

Aux membres de la communauté d'auditeurs avec qui j'ai capitalisé de nombreuses pratiques de l'audit. Notamment Miguel Argona-Villanueva, Pierre Baudry, Christophe Burin, Serge Cazorla, Patrick Chalamet, Patrick Clément, Arnaud David, Sylvain Fischer, Philippe Jouffreau, Anthony Lafont, Frédéric Lévy, François Lorek, Giorgio Nocci, Bernard Rousseau, Pablo Segal, Sébastien Truttet, Laurent Vidal, Pascal Vidal, Bernd Zaiser…

À AFNOR Certification qui a très souvent accepté de m'impliquer sur les projets innovants et les démarches prospectives pour tenir compte de mon approche de l'audit souvent « avant-gardiste » par rapport aux usages.

À ma famille pour son soutien et ses encouragements.

Mes remerciements à AFNOR Éditions

Éditeur de cet ouvrage, AFNOR Éditions a su me faire confiance et m'en confier la rédaction. Né d'une forte expérience de la rédaction d'études de cas pratique pour diverses publications, cet ouvrage est le premier qui permet de consolider tous les retours d'expérience autour d'un thème, l'audit à valeur ajoutée.

Avant-propos

Que l'on soit auditeur, audité ou commanditaire d'un audit, comment utiliser l'audit pour mieux gérer, mesurer, améliorer et adapter une relation, une organisation, ou un système ? Comment atteindre une pratique de l'audit qui s'inscrive dans une logique d'efficience et de performance maximale en utilisant des leviers comme le multiréférentiel, les systèmes intégrés, l'audit rapide, la performance, l'innovation ?

Quelle pourrait donc être cette approche universelle, efficiente, multiréférentiel de l'audit ?

Une approche pratico-pratique qui serait basée sur des retours d'expériences terrain, outils et méthodes variés et adaptées à chaque situation. Une approche ayant fait ses preuves dans la durée et dans l'espace. Une approche qui serait un complément judicieux aux démarches traditionnelles d'audit système (qualité, sécurité et environnement : QSE), qui pourrait aborder les différentes facettes de l'audit, c'est-à-dire à la fois la technique d'audit, le comportement des auditeurs et des audités, la dimension humaine et relationnelle, ainsi que les différents référentiels d'audits de divers secteurs économiques et métiers.

Une approche plus opérationnelle, plus efficiente et plus performante pouvant s'appliquer à la démarche d'audit classique et également à d'autres situations plus ciblées (audit financier, audit technique, audit d'organisation, audit de projet, audit de systèmes d'information, etc.). Une approche traitant de la dimension « savoir-faire » mais aussi du « savoir être » et de la nécessaire mobilisation de toutes les parties prenantes concernées. À savoir les auditeurs et audités, mais aussi les commanditaires, les responsables d'audits, les organismes de certification et autres conseils et experts.

Une approche couvrant des métiers peu traités à ce jour sous l'angle « audit » comme par exemple les « systèmes d'information », les « audits projet »

et surtout une approche d'audit multi-intégré (au-delà du QSE). Métiers évidemment traités par l'audit mais très rarement avec l'angle de l'audit méthodique (au sens méthode normalisée au niveau international), indépendant et efficient.

Une telle approche se devait d'être décrite. Et plus qu'une simple description, elle méritait un guide pratique. Car au-delà de la présentation de principes, méthodes et savoir-faire utiles à la mise en œuvre, c'est bien la pratique qui doit être assimilée. Assimilation facilitée par un transfert de retours d'expérience et la mise à disposition d'exemples, cas pratiques, *check-list*, questionnaires et autres modèles.

Avec une telle approche, l'audit devient aussi un outil indispensable au management, à la mesure, à l'adaptation, au progrès de nos organisations. Lorsqu'il est pratiqué avec efficience, le retour sur investissement est maximal et la satisfaction de chaque partie prenante est totale. L'audit ainsi redéfini est plus adapté à la société actuelle qui réclame plus de flexibilité, de réactivité, de valeur ajoutée, de performance.

Un tel ouvrage devenait indispensable.

Bonne lecture… bonne mise en œuvre… et bonne pratique. Pour toujours plus de valeur ajoutée !

Introduction

Bien souvent, l'audit s'apparente à un examen, un mauvais moment à passer, un gagne-pain, un mal nécessaire, un moyen de pression, une fin en soi, une habitude, une perte de temps, un parcours du combattant. L'audit est pour certains un coûteux marathon de plusieurs… semaines sur plusieurs sites, plusieurs régions voire plusieurs pays. Pour d'autres, un agréable voyage touristique. L'audit est aussi parfois subi. Le terme « audit », parfois utilisé à tort et à travers de façon inadaptée, désigne divers types d'évaluations, de diagnostics, d'états des lieux et d'autres expertises.

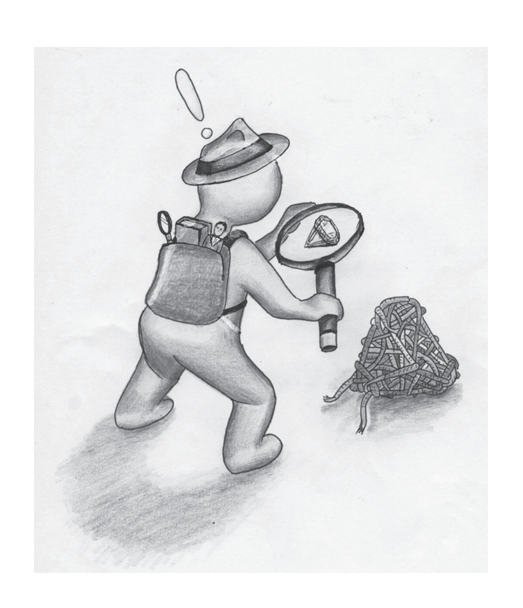
L'audit à valeur ajoutée tel que traité dans cet ouvrage est, lui, utilisé comme un outil de mesure normalisé et efficient.

Cet ouvrage aborde l'audit sous l'angle principal de l'apport de valeur ajoutée. La première partie permet de comprendre en quoi l'audit à valeur ajoutée diffère de l'audit tel que chacun d'entre nous le pratique au quotidien. Et pour faciliter la compréhension, l'assimilation et la mise en œuvre, chaque chapitre est complété de recommandations « pratico-pratiques » sous forme d'encadrés synthétiques.

La deuxième partie permet quant à elle d'aller plus loin dans la mise en œuvre en apportant des éléments de réponse aux situations particulières et aux spécificités les plus souvent rencontrées ces trois dernières années.

Cet ouvrage est donc destiné tant aux auditeurs qu'aux audités et aux clients de l'audit. Il est conçu pour être pratique (retours d'expérience, modèles, *check-list*, questionnaires, etc.). Il est innovant sur la manière de pratiquer l'audit. Il aide à être performant. Il est aussi contraignant car il incite et pousse à une recherche permanente de l'efficience (en effet, il n'est pas facile d'auditer en trois jours ce qui est habituellement audité en dix jours ou plus). Et même si nous rencontrons des difficultés ou des résistances lors de la mise en œuvre, nous nous devons de persévérer. La valeur ajoutée en dépend.

1
L'audit à valeur ajoutée, pourquoi et comment ?



« Audit », un simple mot plein de sens. D'un dictionnaire à l'autre, d'un métier à l'autre, ce mot peut avoir des significations bien différentes. Et pour pimenter la chose, nous ne parlerons pas ici de « simple audit » mais bel et bien d'audit à valeur ajoutée.

Mais en quoi l'audit à valeur ajoutée diffère-t-il de l'audit tel que chacun d'entre nous le pratique au quotidien ?

L'audit, tel que présenté dans cette partie, combine les exigences normatives internationales en matière d'audit d'une part, des retours d'expérience de mise en œuvre d'autre part, et également des rubriques pratico-pratiques qui complètent utilement la compréhension.

Découvrons simplement ci les différentes notions qui sont développées dans cet ouvrage.

L'audit à valeur ajoutée se présente comme un examen méthodique et indépendant permettant de mesurer une situation par rapport à un référentiel. Il mobilise différentes parties prenantes selon un processus bien réglé et déterminé garantissant la qualité et l'efficience du résultat de l'audit (cf. figure A.1).

Si ces points sont essentiels, le savoir être de l'auditeur et sa nécessaire maîtrise opérationnelle du sujet audité sont, quant à eux, fondamentaux (cf. figure A.1).

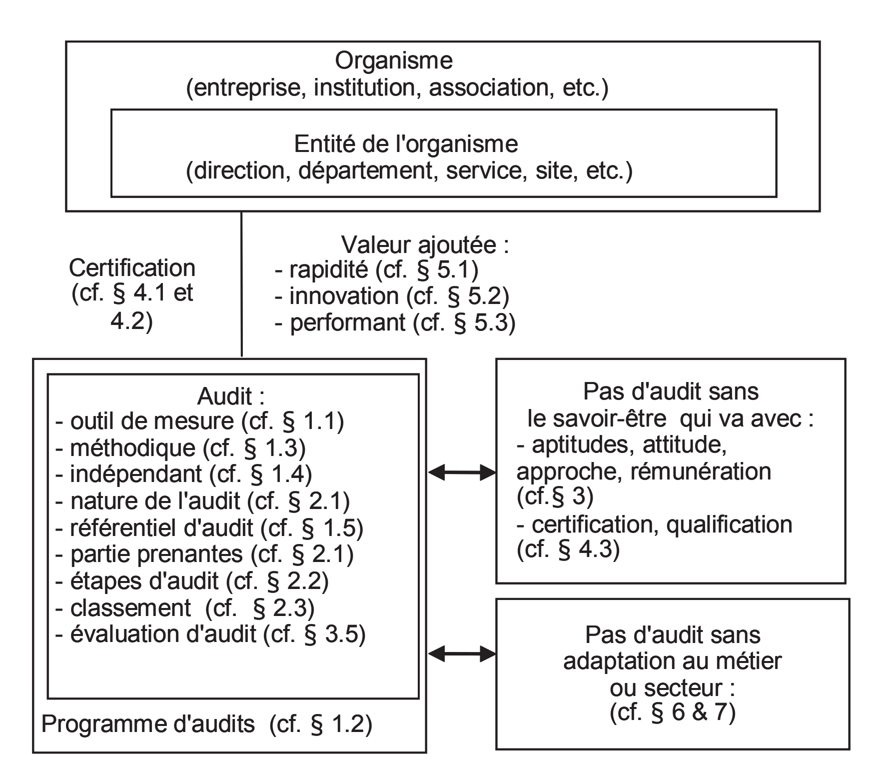


Figure A.1 Les différentes dimensions de l'audit

1
L’audit à valeur ajoutée, plus qu’un outil de mesure méthodique et indépendant

1

« Vous n’avez pas raison parce que d’autres sont d’accord avec vous.
Vous avez raison parce que vos faits sont exacts et que votre raisonnement est juste. »

Warren BUFFET

Selon les normes internationales, l’audit est un processus méthodique, indépendant et documenté. Qu’est ce que cela signifie au juste ? Et de quoi faut-il tenir compte en plus pour apporter de la valeur ajoutée ?

Aïe, aïe, aïe ! Ça commence fort !

Eh oui ! il fallait, avant d’entrer dans le vif du sujet, commencer par revenir aux fondamentaux. C’est l’objet de ce chapitre : la définition de l’audit comme outil de mesure, l’audit à valeur ajoutée dans la durée, les dimensions « méthodique » et « indépendant » de l’audit. Et enfin, l’incontournable notion de « référentiel » sans laquelle nul audit n’est possible.

Un minimum de concentration, pour un maximum de plaisir. Et rappelez-vous que « le premier cadeau Bonux, c’est la blancheur » ! Donc, ici, les fondamentaux de l’audit. Et puis, pour certains, le blanc est une valeur avant d’être une couleur. Donc ici, la notion de valeur ajoutée.

Nous vous l’avons dit, vous ne verrez plus jamais l’audit comme avant. C’est parti pour une visite accompagnée. Suivez le guide !

L’audit comme outil de mesure, ça fonctionne comment ?

Découvrons cet outil de mesure en nous intéressant à la définition de l’audit, à l’indispensable fiabilité de la mesure et aux objectifs possibles de l’audit.

La définition de l’audit

Commençons par définir l’audit. À chacun ses saints. Les nôtres sont les normes !

Selon les normes ISO 9000:2005 et ISO 19011:2002, l'audit est défini comme un :

> « processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ».
>
> **ISO 19011:2002**

Les preuves d'audit sont définies quant à elles comme des :

> « enregistrements, énoncés de faits ou autres informations pertinentes pour les critères d'audit et vérifiables ».
>
> **ISO 19011:2002**

La notion de preuve peut avoir une connotation négative (« accusé, levez-vous »). Elle est pourtant fondamentale car elle contribue à crédibiliser la mesure.

Les critères d'audit étant les :

> « ensembles de politiques, procédures ou exigences utilisées comme référence ».
>
> **ISO 19011:2002**

Beaucoup de notions et d'éléments fondamentaux se cachent derrière cette définition. Alors, finie la partie de cache-cache, décortiquons ensemble chacune des composantes essentielles de ces définitions.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LA DÉFINITION DE L'AUDIT EN IMAGES »

Pratico-pratique
La définition de l'audit en images

Rappel de la définition « officielle » de l'audit vue plus haut. L'audit est un :

> « processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit (enregistrements, énoncés de faits ou autres informations pertinentes pour les critères d'audit et vérifiables) et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit (ensembles de politiques, procédures ou exigences utilisées comme référence) sont satisfaits »
>
> **ISO 19011:2002**

Rappelons le fonctionnement d'une organisation mettant en place un système de management. Pour être conforme à un référentiel (ISO 9001:2008, ISO 27001:2007, ISO 14001:2004, référentiel produit, norme NF, etc.) représenté par l'axe « Référentiel-

Objectifs » (*cf. figure 1.1*) et à ses propres objectifs et stratégie représentés également par le même axe « Référentiel-Objectifs », une organisation définit des dispositions, règles, procédures, etc., représentées par l'axe « Dispositions préétablies » (*cf. figure 1.1*) pour maîtriser ses activités. Ses activités génèrent des résultats (contrats, comptes rendus, rapport, base de données, etc.) représentés par l'axe « Activités-Résultats » (*cf. figure 1.1*).

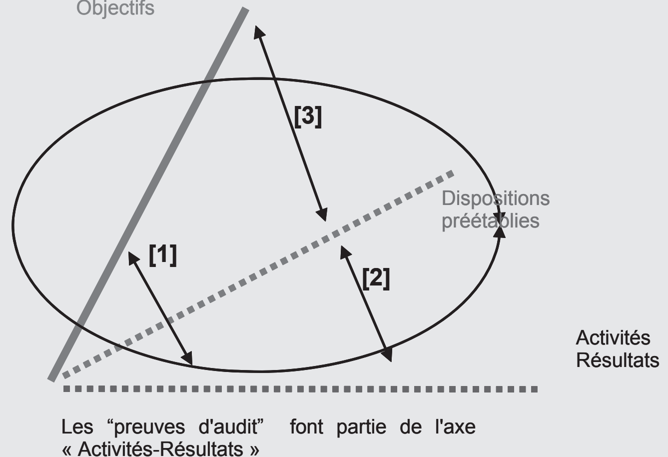


Figure 1.1 La définition de l'audit en images

Le schéma de la figure 1.1 est une interprétation possible de la définition de l'audit. La définition est riche (efficacité de la mise en œuvre des actions, aptitude des dispositions à atteindre les objectifs, etc.). Même si ce schéma est simplificateur par rapport à la richesse de la définition, il permet de se focaliser sur l'essentiel.

Ce schéma matérialise 3 angles d'analyse à traiter en parallèle durant l'audit :

- Les angles [1] et [2] correspondent à la partie audit terrain (sur site). Pour l'angle [2], il s'agit d'observer la cohérence entre ce qui est fait (les activités) et réalisé (résultats) et les dispositions préétablies (manuel, plan) [2]. Pour l'angle [1], l'assurance que ce qui est fait produit des résultats satisfaisants en regard de la politique, objectifs et des référentiels (efficacité du système de management, etc.).
- L'angle [3] correspond à la partie audit documentaire (hors site) : ce qui est défini (manuel, plan, procédure) est bien conforme aux exigences ou objectifs.

Le but d'un système de management efficace est de faire tendre les « résultats »s vers les « dispositions » et les « dispositions » vers le « référentiel ».

☐ La fiabilité de la mesure

Comme tout outil de mesure, un audit n'a de réel intérêt que s'il permet de réaliser une mesure fiable. « Évident, mon cher Watson ! ». Quel crédit peut-on donner à la température restituée par un thermomètre défaillant ?

Et ce qui est évident pour le thermomètre doit l'être aussi pour l'audit. Rien n'est moins sûr. Pour que la mesure restituée par un audit soit fiable, il est nécessaire de valider plusieurs points comme le respect des normes et des standards, ainsi que la nécessaire adaptation au contexte. Ou encore l'utilisation de base de retours d'expérience et la mobilisation pertinente d'experts.

Tout d'abord, il faut donc connaître les normes et standards reconnus en matière de maîtrise des techniques d'audit. On s'intéressera en priorité aux normes et standards les plus usités dans le contexte de l'audit. La norme la plus générique, adaptable à tout métier, à tout secteur économique et tout pays, est l'ISO 19011:2002 « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management : conseils pour le management d'un programme d'audit, les activités de l'audit et les compétences des auditeurs ».

➜ Voir encadré pratico-pratique « Les lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (ISO 19011:2002) »

L'ISO 19011:2002 fournit également diverses aides et exemples facilitant la compréhension de ses lignes directrices.

Nous disons bien ici qu'il faut connaître de telles normes et standards. Ce qui ne veut pas dire qu'il faille les appliquer systématiquement et strictement en l'état. Toute adaptation est acceptable dès lors qu'elle est maîtrisée. C'est-à-dire que l'écart avec le standard est pertinent, explicité et justifié.

Ensuite viennent donc les adaptations des étapes de l'audit et de l'équipe d'audit à la taille et à la complexité de l'organisation auditée. La taille est un critère classique et habituel (*cf. « Compréhension de l'audité » p. 42*). La criticité est, quant à elle, moins habituelle. Elle s'évalue par exemple en terme de nombre de processus, de produits et services, de sites, d'entités au sens directions, filiales, agences, etc.

Comme une température juste est donnée par un thermomètre correctement étalonné, un résultat d'audit juste sera donné par un auditeur correctement « étalonné ». Comment l'étalonnage est-il envisageable pour un auditeur ?

Pour « s'étalonner », l'auditeur doit partager avec d'autres auditeurs et experts, ce qui lui permet une mesure par échange et comparaison

Pratico-pratique
Les lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (ISO 19011:2002)

Conçue pour les systèmes de management de la qualité (ISO 9001) ou environnemental (ISO 14001), cette norme s'applique à tous les systèmes de management. Par exemple système de gestion de service informatique (ISO 20000-1), système de management de la santé et de la sécurité au travail (OHSAS 18001), système de management de l'information (ISO 27001).
L'ISO 19011:2002 donne des conseils sur :

- le management d'un programme d'audit : objectifs du programme, responsabilités, ressources, procédures, enregistrements, surveillance et revue :
  - généralités comme le nombre d'audit, les objectifs, les types, les responsabilités, le logigramme pour le management d'un programme ;
  - objectifs et étendus d'un programme d'audit ;
  - responsabilités, ressources et procédures du programme ;
  - mise en œuvre du programme d'audit ;
  - enregistrements relatifs au programme d'audit ;
  - surveillance et revue du programme d'audit.
- les activités de l'audit : du déclenchement de l'audit à sa finalisation ;
- les compétences des auditeurs : connaissances et aptitudes, qualités personnelles, formation initiale et expérience (professionnelle et à l'audit), entretien des compétences et évaluation des auditeurs… (*cf. chapitre 3*).

permanente. L'idéal étant, au-delà du partage, de tracer les échanges et les retours d'expérience dans une base de capitalisation mutualisée au sein d'un cercle de confiance. Sachant que les membres de cette communauté d'auditeurs de confiance doivent partager la même vision et le même état d'esprit quant à la pratique de l'audit. Car il pourra ainsi aussi s'enrichir de la capitalisation apportée par les autres auditeurs.

Cette base de capitalisation peut contenir notamment les techniques d'échantillonnage des thèmes, sites, ou activités en fonction de différents critères. En effet, la consolidation, le croisement et la complétude des échantillonnages sur la durée vont permettre l'obtention de la mesure la plus complète et la plus fiable possible. Cette base peut également contenir les *check-lists* d'audit par métiers, par secteurs économiques voire encore plus précisément par croisement de métier-secteur (par exemple, audit des systèmes d'information dans le secteur bancaire, audit environnemental dans le nucléaire, audit qualité dans les TPE, etc.). Voire encore par thématique métier (par exemple pour les systèmes d'information, audit de conception, audit de développement d'application, audit d'infrastructure ou audit de production).

En résumé, l'étalonnage d'un auditeur par rapport aux autres se fait au travers de la communauté d'auditeur à laquelle il appartient et au travers de la base de capitalisation à laquelle il a accès. Nous reviendrons sur ces notions de communauté et de base de capitalisation dans la suite de cet ouvrage.

Enfin, pour être fiable, la mesure faite par l'auditeur doit pouvoir s'appuyer sur un réseau d'experts techniques fiables et compétents. L'auditeur ne peut tout savoir mais ne doit rien négliger. En cas de doute ou de manque de compétence sur un point précis, il doit pouvoir jouer son « joker et appeler un ami » c'est-à-dire demander l'avis d'un expert. Cet expert va apporter un juste éclairage sans être impliqué dans le processus d'audit. Plus l'auditeur possède une base d'experts pertinente par secteurs économiques (banque, industrie, etc.) par métiers techniques ou fonctionnels (production informatique, recherche et développement, électronique, formation) et par pays, et plus l'audit sera opérationnel et la mesure fiable.

☐ Les objectifs de l'audit

Après s'être assuré de la fiabilité de la mesure, il faut s'intéresser aux objectifs de cette mesure. Pourquoi mesure-t-on ? Dans quel but ?

Les objectifs de la mesure sont divers et complémentaires selon les contextes. Un audit donné peut avoir un seul ou plusieurs de ces objectifs. Nous verrons au chapitre 2 comment définir le ou les objectifs d'un audit. Sans attendre, parcourons ici les différents types d'objectifs possibles. Un audit peut avoir, d'une part, comme objectifs l'amélioration, la mesure d'une conformité ou encore l'évaluation d'un niveau de maturité. Et d'autre part, comme sujet d'évaluation un système, un produit, un service ou un projet.

Un des objectifs de l'audit est de vérifier la conformité d'un système de management par rapport à un référentiel normatif de référence (par exemple, audit ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO 20000-1:2005, ISO 27001:2007). Il s'agit alors de révéler les non-conformités, de mesurer les écarts de mise en œuvre mais aussi plus globalement de mesurer. C'est-à-dire de faire ressortir des observations tant positives que de progrès ou de non-conformité entre la référence (le référentiel normatif) et la définition et l'application du système de management.

Dans le même esprit de conformité, mais de façon plus spécifique, l'objectif peut être de vérifier la conformité par rapport à un point précis ou à un référentiel restreint et défini parfois unilatéralement (par exemple, audit des

commissaires aux comptes en milieu informatisé, audit d'un processus ITIL, audit d'exigences contractuelles, audit d'un projet, etc.).

Toujours dans cet esprit de conformité, l'objectif peut être également de certifier au sens produit (par exemple, marque NF, certification Microsoft, certification SAP) ou service (marque NF Services, engagement de services).

Dans un autre registre, un objectif peut être la mesure de l'efficacité, de l'efficience ou de la maturité selon une échelle graduée. On parle alors souvent d'évaluation plus que d'audit. Et la notion de non-conformité n'est ici pas vraiment utilisée. Ce type de mesure facilite notamment l'attribution de prix ou l'établissement d'un classement (comme par exemple les trois degrés du dispositif de reconnaissance de l'excellence EFQM). Il peut aussi permettre une comparaison avec ses pairs comme c'est par exemple le cas pour les cinq niveaux de maturité du CMMI (« réalisé », « géré », « défini », « maîtrisé » ou « en optimisation »).

Enfin, un autre objectif peut être d'apporter des améliorations. On parle alors dans ce cas, d'audit de progrès. Il vise à identifier des pistes possibles d'amélioration tant sur les produits et services que sur les méthodes de travail ou encore les processus.

Attardons-nous quelques instants sur les objectifs de « conformité » et « d'amélioration ». Au sens élargi, la conformité à un référent est sous-jacente à tout audit. Et l'objectif « d'amélioration » est un objectif indispensable pour positiver l'audit. Nous reviendrons sur ces deux points dans la suite de l'ouvrage.

Pour finir, insistons sur le fait que, quel que soit l'objectif de la mesure, le but reste de rendre l'audit opérationnel et utile pour toutes les parties prenantes. Sachant que pour plus de valeur ajoutée, l'audit doit en plus être efficient, c'est-à-dire capable d'atteindre l'objectif en mobilisant les moyens les plus pertinents, dans la durée la plus limitée possible.

L'audit à valeur ajoutée dans la durée, le programme d'audit

L'audit à valeur ajoutée ne voit pas tout. En tout cas, pas en une seule fois. C'est-à-dire que l'audit à valeur ajoutée va permettre d'affiner le résultat à atteindre au fur et à mesure des audits réalisés. Et qu'il n'y a donc pas un seul audit mais une succession d'audits.

Par ailleurs, l'audit à valeur ajoutée n'est qu'un des moyens mis en œuvre pour servir un objectif plus global (une stratégie). Il se doit donc d'être mis en œuvre également dans le sens de cette stratégie et de contribuer ainsi à l'atteinte des objectifs plus globaux.

Ces deux aspects introduisent la nécessité de mettre en place un programme d'audit.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « L'INTÉRÊT DU PROGRAMME D'AUDIT »

Le programme d'audit est un

> « ensemble d'un ou plusieurs audit(s) planifié(s) pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique »
>
> **ISO 9000:2005**

ou un

> « ensemble d'un ou plusieurs audit(s) planifié(s) dans un laps de temps et dans un but déterminé »
>
> **ISO 19001:2002**

Le programme d'audit est donc un outil de planification par excellence.

Plus concrètement, par quoi cela se traduit-il ?

Le programme d'audit permet de gagner en efficience. En apportant une vision d'ensemble des thèmes, sites, activités à auditer, il permet de mieux répartir et structurer les audits : par exemple, en prévoyant plusieurs audits de durée limitée répartis sur plusieurs sites plutôt qu'un seul audit de plusieurs dizaines de jours. Il permet aussi de mieux répartir les audits sur les différentes périodes de la vie de l'organisation (par exemple clôture d'exercice), de ses contraintes « saisonnières » (par exemple, pic de production, etc.), de ses produits/services, de ses contrats, plutôt que tout soit concentré à un instant T donné.

Le programme d'audit est établi pour planifier un ensemble d'audits en phase avec une stratégie d'audit et permettant de garantir l'atteinte du résultat dans la durée. Autrement dit, toute organisation a une stratégie. Cette stratégie se décline selon différents axes au sein de l'organisation. L'audit, en tant qu'outil de mesure fait partie intégrante d'un de ces axes. La stratégie de l'organisation déclinée sur l'axe « audit » permet de définir le programme d'audit.

Dans cette logique, la stratégie d'audit est définie avec l'encadrement et le programme d'audit est conduit par une fonction indépendante de la fonction chargée de la mise en œuvre du système, produit, service, projet... audité.

La planification et l'ordonnancement induit par le programme d'audit permettent d'établir le programme prévisionnel des audits à venir. Il est important de signaler que seuls les audits où le commanditaire et l'auditeur sont sous contrôle de l'organisation (à savoir essentiellement les audits internes et les audits seconde partie en tant que « client ») sont pris en compte. Par exemple, les audits de certification ou les audits seconde partie en tant que « fournisseur » ne font pas partie du programme d'audit (ils peuvent néanmoins y apparaître pour information seulement). En cours de programme, sur demande spécifique du commanditaire ou sur dysfonctionnement, un audit hors programme peut toujours être déclenché.

Pratico-pratique
L'intérêt du programme d'audit

L'audit est un échantillonnage. On ne voit pas tout. D'où l'intérêt de travailler en continuité et dans la durée. Qu'est ce que cela signifie ?
« Travailler en continuité » consiste à exploiter les audits, diagnostics, etc., réalisés précédemment quelle qu'en soit la nature c'est-à-dire interne, seconde partie, tierce partie. Et quelle qu'en soit la date de réalisation. Même les audits anciens sont intéressants car ils permettent de renseigner sur l'historique.
« Travailler dans la durée » consiste à signaler dans le rapport d'audit ou dans une annexe séparée tout fait qui mérite d'être signalé et tout point qui nécessite d'être approfondi lors des audits suivants. De plus, tout retour d'expérience sur le contexte de l'audité, le comportement observé durant l'audit, les trucs et astuces des auditeurs méritent également d'être tracés.
Le programme d'audit est l'outil idéal pour travailler dans la continuité et dans la durée. Il permet ainsi de prendre de la hauteur avec une vue d'ensemble au-delà d'un audit X du programme. Il permet de tracer les retours d'expérience et faits relevés à un instant T pour les porter à l'attention des prochains auditeurs, et leur permettre de prendre connaissance des consignes et retours émis par les auditeurs précédents.
Enfin, il est important de pas confondre le programme d'audit qui n'est pas le plan d'audit au sens planification d'un audit particulier, tel que présenté au chapitre 2.

Parce que ce qui est prévu ne se réalise jamais, le programme d'audit se doit d'être revu et complété, à fréquence régulière, à l'occasion d'un bilan. Ce dernier matérialise les audits prévus et réalisés, argumente sur les audits prévus et non réalisés et valorise les audits réalisés (sur demande ou

dysfonctionnement) mais non prévus initialement. Enfin, la cohérence par rapport au programme est démontrée. Le bilan est analysé en revue de management pour prendre les décisions qui s'imposent et procéder à l'ajustement de la programmation des audits pour la période à venir.

Comme évoqué précédemment, le programme d'audit est un outil de pilotage et de planification important. Il doit donc être établi avec attention en tenant compte de plusieurs paramètres comme la stratégie d'audit, le cycle d'audit, le nombre d'audits par cycle.

Il faut avant tout définir la stratégie d'audit par exemple en donnant la priorité aux audits de dysfonctionnements. Ou en définissant une criticité par thème et en établissant le cycle d'audits en fonction de cette criticité. Ou encore en couvrant les thèmes liés à l'opérationnel avec un « maillage plus resserré » (tous les ans par exemple) alors que les autres thèmes plus structurels (de soutien ou de management) seront répartis et vus tous les deux ans par exemple. Un thème peut être un processus, un produit ou service, un site, une direction ou un département de l'organisme.

La notion de cycle est également intéressante. Le cycle correspond à la période et la logique de couverture de tous les thèmes. Habituellement, la durée du cycle est de 3 ans. L'intérêt du cycle est de définir une logique d'audit des thèmes « une bonne fois pour toutes » en fonction de la stratégie, et de reproduire cette logique sur la durée.

Le nombre d'audits par programme et par cycle dépend des besoins. Il peut être variable d'un contexte à l'autre. Par expérience, il vaut toujours mieux être raisonnable et efficient. C'est-à-dire, concrètement, de prévoir le minimum d'audits pour un maximum de résultats servant au mieux la stratégie de l'organisation. De même, le nombre de fois où un thème peut être audité sur un cycle dépend de l'importance du thème dans l'organisation.

À l'intérieur du cycle, le programme d'audit peut être affiné pour la période à venir, période d'une durée d'un an (le plus fréquent) voire six mois. Il est utile de cadrer le programme d'audit avec les revues de management de l'organisme (qui permettent de le valider et d'en faire le bilan) ?

L'audit à valeur ajoutée « méthodique », pourquoi et comment ?

L'audit à valeur ajoutée, plus que tout audit, se doit d'être méthodique. Mais pourquoi ? Parce que le recours à la méthode permet d'être plus efficient, d'être plus exhaustif et de garantir la qualité des observations. Plus la méthode est complète (couvrant toutes les étapes) et éprouvée, et plus l'audit est à valeur ajoutée.

À noter qu'une méthode est d'autant plus éprouvée qu'elle est mise en œuvre dans la durée et que la communauté d'auditeurs qui l'utilisent est large.

La méthode permet d'être efficient avant tout. En audit, il ne faut rien oublier. Et pour tout prévoir, il est nécessaire de tout planifier. D'où l'importance du programme d'audit (*cf. chapitre 2*) et du plan d'audit (*cf. paragraphe 2.2 p. 39*). De plus, en audit, tous les auditeurs le concéderont : on n'a jamais assez de temps. Comme il n'est pas possible de gagner du temps (tout est planifié) il faut donc éviter d'en perdre. L'auditeur à valeur ajoutée doit donc absolument se placer dans une logique de maîtrise du temps d'audit et dire « je n'ai pas pris le temps » plutôt que « je n'ai pas eu le temps ».

La méthode permet ensuite de gagner en exhaustivité. Être exhaustif, c'est voir le maximum de thèmes en un minimum de temps. Rappelons que réaliser un audit de 20, 30 ou 40 jours consécutifs n'a que peu de sens. Et comme l'audit est un échantillonnage (on ne voit pas tout en une seule fois), il faut rationaliser son temps. Voici quatre moyens d'y parvenir :

– 1/ il est nécessaire de **travailler en couches progressives** (*cf. figure 1.2*). C'est comme si nous devions bâtir une photo d'une définition de 10 millions de pixels en 10 fois (et pas en une seule fois). Comment procéderions-nous ? À la première couche de un million de pixels, nous répartirions les pixels de la façon la plus large possible pour avoir une vision d'ensemble. Nous utiliserions la deuxième couche pour mieux définir les zones complexes, denses, trop floues sans trop s'intéresser à la grande zone de ciel bleu que la première couche a fait ressortir. Et ainsi de suite pour les couches suivantes. Mais peut-être que ce que nous croyions être une grande zone de ciel bleu recelait en fait des détails importants. D'où l'intérêt de quand même répartir quelques pixels

sur les zones qui nous paraissent nettes et sans problème. En procédant ainsi, l'audit permet d'assurer la couverture la plus complète possible en auditant le juste nécessaire[1]. Et en complétant d'un audit à l'autre ;

- 2/ il est toujours utile de **croiser les points de vue** sur la manière d'échantillonner. En consultant par exemple les autres auditeurs mobilisés pour l'audit ou bien les auditeurs ou experts de sa communauté d'auditeurs ;
- 3/ une fois l'échantillonnage planifié, il est intéressant de **répartir les thèmes à auditer** le plus judicieusement possible entre les différents types d'auditeurs ;
- 4/ enfin, pour être exhaustif, il est important de **croiser les sources d'information** que ce soit lors de la préparation en mobilisant son réseau (externe ou interne à l'organisation auditée), les audités eux-mêmes ou bien encore le commanditaire de l'audit. Ou que ce soit lors de l'audit sur site en sollicitant les divers audités, experts et auditeurs impliqués.

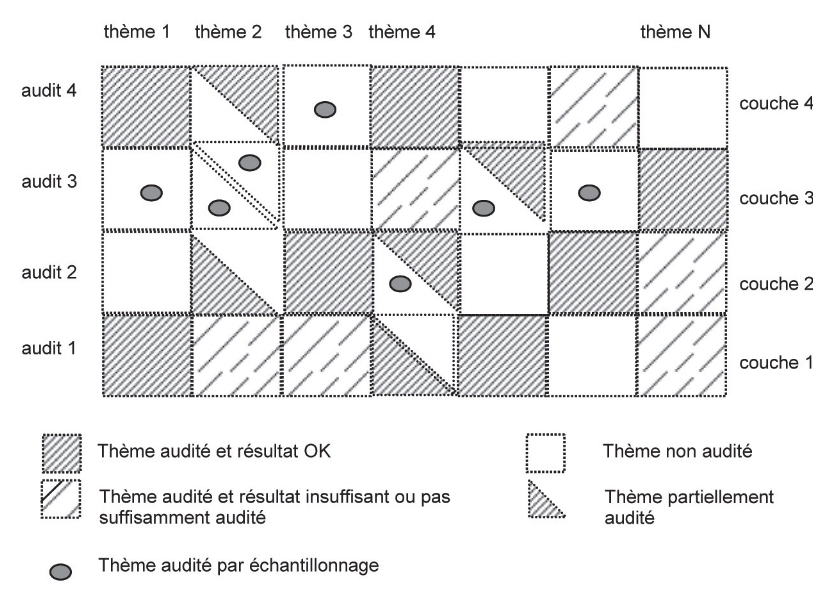


Figure 1.2. L'audit en couches progressives

La méthode permet enfin de garantir la qualité des observations.

1 Principe de Pareto, loi des 20-80.

Prenons un premier exemple pour illustrer

L'audit selon le cycle *Plan-Do-Check-Act* permet de reboucler en fin d'audit sur les informations collectées durant l'audit. C'est-à-dire qu'on audite le management sur la définition, la planification, l'organisation et les orientations (*Plan*) en début d'audit. Puis, après avoir audité « le terrain », on effectue un rebouclage sur toutes les observations en fin d'audit, en auditant le management sur le *Check* et le *Act*.

Autre exemple où la méthode garantie la qualité des observations : la mise à jour des supports de prise de note dès le démarrage de l'audit et au fil des étapes de préparation (*cf. § 2.2 p. 39*). En effet, les étapes de compréhension de l'audit, de revue préliminaire d'ensemble, d'audit préalable « documentaire » hors site permettent de récolter de précieuses informations, qui se révéleront fort utiles notamment lors de l'audit sur site. D'où l'intérêt de tracer méthodiquement ces informations sur un seul et même support organisé.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LE SUPPORT DE REVUE PRÉALABLE EN IMAGES » p. 51

Nous venons de voir pourquoi il fallait être méthodique. Mais comment faire ? Plusieurs moyens existent.



Exemple

Voici quelques exemples : travailler sur différents niveaux d'analyse, du plus global au plus détaillé, planifier en optimisant les intervenants, intégrer un maximum d'objectifs et de référentiels dans un même audit.

Un premier moyen peut donc être de travailler sur les quatre niveaux d'analyse possible, de la vision stratégique jusqu'aux outils :

- premier niveau, la stratégie : connaître la stratégie de l'organisme… et sa déclinaison pour chaque fonction de l'organisation ;
- deuxième niveau, l'humain : bien déterminer le rôle de chacun, les forces en présence, les circuits de décision, les responsabilités et autorités ;
- troisième niveau, l'organisation (les processus) : identifier les processus de l'organisation, en commençant par la cartographie des processus et l'analyse des processus clés ;
- quatrième niveau, les technologies, outils et autres moyens : recenser, si possible par processus, les différents procédures, modes opératoires, applicatifs, logiciels de test, infrastructures, budgets, locaux, moyens de production.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LES QUATRE NIVEAUX D'ANALYSE »

Ces quatre niveaux permettent d'appréhender progressivement l'organisation. L'ordre proposé ici est l'ordre le plus progressif (démarche *top-down*) mais peut être adapté selon les contextes et les situations.

Pratico-pratique
Les quatre niveaux d'analyse

Premier niveau, la stratégie c'est-à-dire « vers quoi je vais » (quelle est ma finalité, ma raison d'être, ma ligne de conduite). Il s'agit donc ici de connaître la stratégie de l'organisation et sa déclinaison pour chaque fonction de l'organisation (production, étude, commercial, achat, etc.).
Plus précisément, on s'intéresse à des caractéristiques du type :

- dirigeant/leader performant, circuits de décision, etc.
- marché à potentiel, Système concurrentiel favorable, etc.
- offre pertinente et compétitive, etc.
- dernières innovations de l'organisme, délai de maturité pour les produits issus de la R&D.

En faisant un parallèle avec les huit principes essentiels de la qualité et les concepts fondamentaux de l'excellence (EFQM), on s'intéresse ici à « Orientation client », « Leadership et constance de la vision », « Approche factuelle pour la prise de décision », « Responsabilité sociale et environnementale ».

Deuxième niveau, le capital humain, c'est-à-dire « avec qui j'y vais ». Il s'agit donc ici de bien déterminer les circuits de décision, les responsabilités et autorités, l'évolution des compétences, l'accompagnement et autres aides et expertises en place, l'évaluation et l'évolution des compétences.
Plus précisément, on s'intéresse à des caractéristiques du type :

- adéquation de l'équipe au métier et à la stratégie ;
- analyse de la volonté sociale par analyse de la rémunération, de la formation, de l'embauche sociale, de la participation des salariés, de la conduite du changement, du transfert de compétences ;
- environnement, santé et sécurité des personnes, etc.

En faisant un parallèle avec les huit principes essentiels de la qualité et les concepts fondamentaux de l'excellence (EFQM), on s'intéresse ici à « Développement et Implication des Collaborateurs ».

Troisième niveau, l'organisation et les processus, c'est-à-dire « comment j'y vais » (Organisation, processus) ? Il s'agit d'analyser la cartographie des processus pour comprendre les principes de diffusion d'information, de boucle d'amélioration, de mesure, de prévention, de pilotage. Et d'identifier les processus clés.
Plus précisément, on s'intéresse à des caractéristiques du type :

- approche marketing et commerciale, etc. ;
- certifications, labels, qualifications, agréments, etc. ;
- indicateurs clés de performance, maîtrise réelle des opérations, etc.

En faisant un parallèle avec les huit principes essentiels de la qualité et les concepts fondamentaux de l'excellence (EFQM), on s'intéresse ici à « Approche processus », « Management par approche système », « Amélioration continue », « Management par les processus et les faits », « Apprentissage, innovation, amélioration ».
Enfin le **quatrième et dernier niveau**, les technologies, outils et moyens, c'est-à-dire « avec quoi j'y vais ». Il s'agit d'analyser les procédures, la recherche & développement, les systèmes d'informations et autres moyens financiers et d'infrastructure.

- moyens financiers par analyse du bilan (ratio de solvabilité, indépendance financière, etc.)et du compte de résultat (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, rendement des capitaux, etc.) ;
- comparaisons annuelles par rapport au marché ;
- technologies de valeur et pérennes ;
- externalisation, sous-traitance, etc.

En faisant un parallèle avec les huit principes essentiels de la qualité et les concepts fondamentaux de l'excellence (EFQM), on s'intéresse ici à « Relations bénéfiques avec les fournisseurs », « Orientation résultats », « Développement des partenariats ».

Un deuxième moyen pour être méthodique est d'accorder le plus grand soin à la planification de l'audit, en tenant compte de toutes les données disponibles ou collectées et ainsi mobiliser les bons acteurs, aux bons endroits, sur les bons sujets, au bon moment (*cf. § 5.1 p. 117*). Cette planification est importante. Elle consiste à mobiliser des auditeurs intervenant sur site pour tout ou partie des thèmes, appuyés par des experts consultables ponctuellement à distance sur une thématique précise donnée. Et ceci tout en recherchant la complémentarité d'un site à l'autre ainsi que la plus grande proximité géographique de l'auditeur pour chaque site. Il n'est donc pas superflu de consacrer du temps à cette planification pour faire la répartition la plus judicieuse possible. C'est autant de temps et de pertinence gagnés lors de l'audit sur site.

Enfin, un troisième moyen utile est l'intégration. L'audit intégré consiste à prendre en compte au travers d'un même audit plusieurs objectifs (financier, technique, outil, stratégique, qualification fournisseur, etc.).

Exemple

Par exemple, une société souhaite faire un audit de son prestataire d'infogérance. Elle aimerait en profiter pour vérifier la prise en compte des observations faites lors du précédent audit informatique des commissaires aux comptes, de faire le point sur le plan d'actions de levée des dernières réclamations émises et enfin de vérifier la conformité du système de management en place à ISO 20000-1:2005.

Une autre forme d'intégration consiste à tenir compte de plusieurs référentiels (par exemple ISO 9001:2008, ISO 10006:2003 et PMBoK® pour un audit de la qualité des projets). L'intégration permet ainsi de ne pas juxtaposer des séries d'audits, chacune centrée sur une thématique donnée. Mais au contraire, avec beaucoup de méthode, d'intégrer les différents objectifs et référentiels pour éviter la redondance des thèmes à auditer, optimiser les durées et acquérir une meilleure cohérence d'ensemble.

L'audit à valeur ajoutée « indépendant », comment ?

La définition de l'audit telle que vue précédemment insiste sur cette notion d'indépendance. Indépendant signifie non seulement qui ne dépend pas de telle entité (personne, organisation, etc.) et qui ne lui est pas subordonné. Cela signifie aussi « qui n'a pas de relation avec cette entité ». C'est-à-dire qui n'a pas de relation de type influence politique, institutionnelle ou associative, ni de relation client-fournisseur, pas même d'intérêt commercial. Et ce, que cette relation soit directe ou indirecte.

Exemple

Par exemple, une relation indirecte pourrait être caractérisée par une relation d'appartenance de l'auditeur à une association professionnelle dont il ferait la promotion durant l'audit, par parrainage à l'adhésion, ou encore par incitation à solliciter des membres de cette association pour apporter des services ou produits à l'audité en lien avec les conclusions de l'audit.

Comment donc tout faire pour que cette indépendance, gage de pertinence et de valeur ajoutée, soit assurée ? Plusieurs moyens sont possibles : par exemple, la définition de la mission d'audit, la sélection des auditeurs ou l'implication de tiers de confiance. Parcourons ensemble ces différents exemples.

Tout d'abord, l'indépendance est assurée par une définition exhaustive et pertinente de la mission d'audit. Plus la mission est définie de façon exhaustive et plus il est facile à l'auditeur de vérifier son indépendance en connaissance de cause et en toute bonne foi. La mission est définie par des caractéristiques du type activité, sites, livrables, contraintes,

pré-requis, méthode d'audit, code de déontologie applicable, référentiels et autre paramètres définis à l'étape d'expression de besoin (*cf. § 2.2*).

Plus classiquement, l'indépendance est assurée en mobilisant des intervenants qui ne peuvent être « juges » et « parties », c'est-à-dire qui sont indépendants tel que défini ci-avant. Il peut arriver que les intervenants ne s'assurent pas parfaitement de leur indépendance, notamment parce que la mission proposée coïncide avec une passion de l'auditeur pour tel ou tel sujet, parce que l'auditeur fait preuve d'aveuglement professionnel pour rendre service ou encore pour se positionner. C'est pourquoi certains corps d'auditeurs (comme les commissaires aux comptes par exemple) possèdent un « questionnaire d'acceptation de la mission » qui leur permet de ne rien oublier de ces dérives potentielles et de « signer » en connaissance de cause.

Dans le même ordre d'idée, l'indépendance doit être assurée par un autocontrôle de l'auditeur lui-même quant à la séparation de ses intérêts personnels et de ceux de la mission qui lui est confiée. L'auditeur ne réalise pas l'audit pour son besoin personnel, sa culture, son business, etc., mais pour mener à bien la mission qui lui est confiée. Précisons ce point. L'auditeur est avant tout humain, et comme tout humain, il a ses passions, ses centres d'intérêts, ses « marottes » (thèmes sur lesquels il porte systématiquement une attention plus particulière). Et durant l'audit, il a la possibilité, dans une certaine mesure, de laisser libre cours à ses passions (l'audit le conduit souvent dans des contextes ou des organisations qu'il n'avait pas eu l'occasion de voir auparavant. Et qu'il n'aura peut-être plus l'occasion de revoir de sitôt). La tentation est donc grande de se laisser entraîner et de dériver sur ses centres d'intérêt en oubliant un peu l'objectif de la mission. D'où l'impétueuse nécessité de bien s'auto-contrôler pour séparer ses intérêts personnels à oublier pendant l'audit, des intérêts de l'audit (objectifs du commanditaire à satisfaire, obtention de l'adhésion des audités).

Enfin, l'indépendance peut être assurée par la mobilisation d'un tiers de confiance indépendant des auditeurs et aguerri aux techniques d'audit. Ce tiers est le plus souvent un auditeur expérimenté interne ou externe à l'équipe d'audit chargé de vérifier la répartition des thèmes entre les membres de l'équipe d'audit ou de suivre et coordonner le travail des auditeurs ou encore de valider les livrables.

Le référentiel d'audit. Lequel choisir pour quelle mesure ?

Comme nous l'avons vu, en tant que processus méthodique, indépendant et documenté, l'audit s'appuie sur un référentiel (*axe « Référentiel - Objectifs » de la figure 1.1*). Selon l'ISO 19011:2002, ce référentiel d'audit est appelé « critères d'audit ».

Pour chaque audit, un référentiel d'audit est donc défini à l'étape d'« expression de besoin » (*cf. chapitre 2.2*). Selon le type d'audit (audit de processus, audit système, etc.), le référentiel d'audit est composé d'un standard dont le type dépend du type d'audit (*cf. Tableau 1.1*).

De plus, par essence même, un audit intégré prend en compte plusieurs référentiels. En effet, l'audit intégré considère plusieurs thématiques au travers d'un même audit. Chaque thématique étant supportée par son référentiel (par exemple, audit système intégré ISO 9001:2008 et ISO 20000-1:2005).

Parmi les différents types d'audit, l'audit de système est le plus global et complet. C'est donc ce type d'audit qui est le plus souvent pris en exemple dans le présent ouvrage.

Un référentiel peut être standard (comme une norme par exemple) ou constitué sur mesure selon les spécificités du commanditaire (dans le cadre d'un plan qualité fournisseur par exemple). Il peut être aussi constitué par expérience. Dans ce dernier cas, les pratiques de capitalisation décrites au chapitre 5.2 sont fort utiles car elles permettent d'enrichir le référentiel en tenant compte des retours d'expérience des différents audits. Par exemple pour des audits d'acquisition de société, un référentiel d'audit a été capitalisé par l'expérience.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LES DONNÉES CLÉS D'ANALYSE POUR DES AUDITS D'ACQUISITION » p. 47

Tableau 1.1 Les différents types de référentiel possibles

Type d'audit	Type du référentiel possible
Audit de système	– norme ou standard comme ISO 9001:2008 – recueil de bonnes pratiques
Audit de processus ou audit de procédé	– fiche processus, fiches méthodes, etc. – recueil de bonne pratique
Audit de produit/service	– spécification technique/de services ?
Audit de procédure	– un ou plusieurs modes opératoires, instructions ou procédures…

Pour compléter, la figure 1.3 schématise le lien entre le référentiel d'audit, l'objectif et la nature de l'audit.

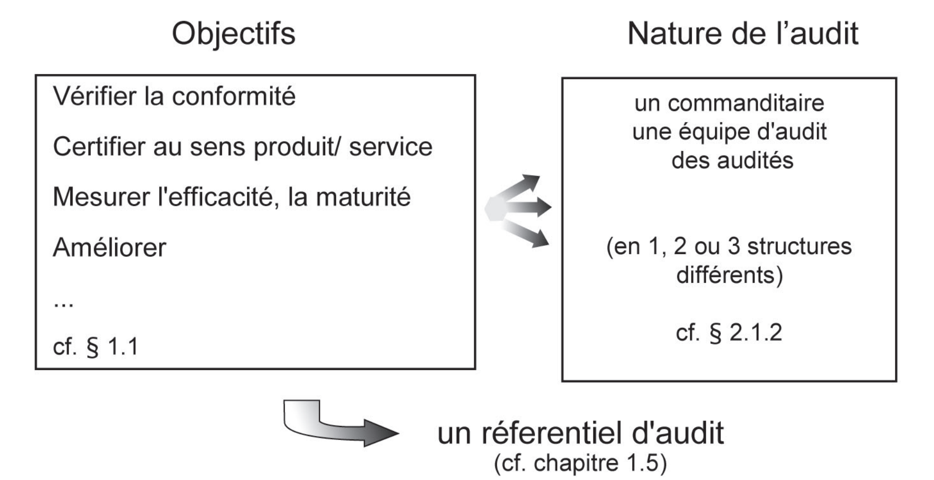


Figure 1.3 Le référentiel, l'objectif et la nature de l'audit

Enfin, pour illustrer cette notion de référentiel sous toutes ses composantes décrites ci-avant, prenons l'exemple du référentiel pour les systèmes d'information. Comme nous l'avons vu, le référentiel peut être spécifique (sur-mesure) ou générique (s'appuyant sur des normes et standards).

Analysons tout d'abord ce que pourrait être un référentiel d'audit spécifique, de niveau global et permettant d'appréhender le système d'information d'un organisme. Un tel référentiel aborderait des thèmes dont les grandes lignes seraient les suivantes :

- architecture physique et fonctionnelle du système d'information : serveurs, postes de travail, topologie du réseau, outils et services, sites locaux et distants, etc. ;
- réseau et télécom : type de réseau, installation et maintenance, matériel actif, liaisons spécialisées, autocommutateur, type de système, ressources accessibles, etc. ;
- web et internet : types d'abonnement internet, messagerie, sites web, intranet, utilisateurs et besoins, restrictions d'accès et contraintes, etc. ;
- matériels : fiche de vie des matériels installés et, pour chaque type de matériel, des caractéristiques de type référence, puissance machine,

mémoire, capacité des disques et taux de remplissage, cartes et périphériques, carte réseau, mémoire externe, CD-ROM, unité de sauvegarde, périphériques (scanner, imprimante, etc.), carte son, onduleur, ressources partagées, etc. ;

– logiciels par type de matériel : recensement, installation, exploitation et administration, caractéristiques de chaque famille (antivirus, bureautique, système d'exploitation, navigateur internet, etc.) ;
– applications logicielles développées ou du commerce ou libre : intérêt de l'application, critères de choix, fonctionnalités, maintenance corrective et évolutive, contraintes de développement, exploitation et maintenance, droits d'accès, interface homme-machine, interopérabilité et interfaçage ;
– sécurité : sécurité physique des matériels (serveurs et postes), sécurité des données, sécurité des échanges de données, coupe-feu, accès aux ressources partagées, exploitation des traces, gestion des mots de passe, sauvegardes, politique de prévention ;
– organisation et responsabilités : répartition des responsabilités entre acteurs, capacité des sous-traitants et partenaires, contrats et engagements ;

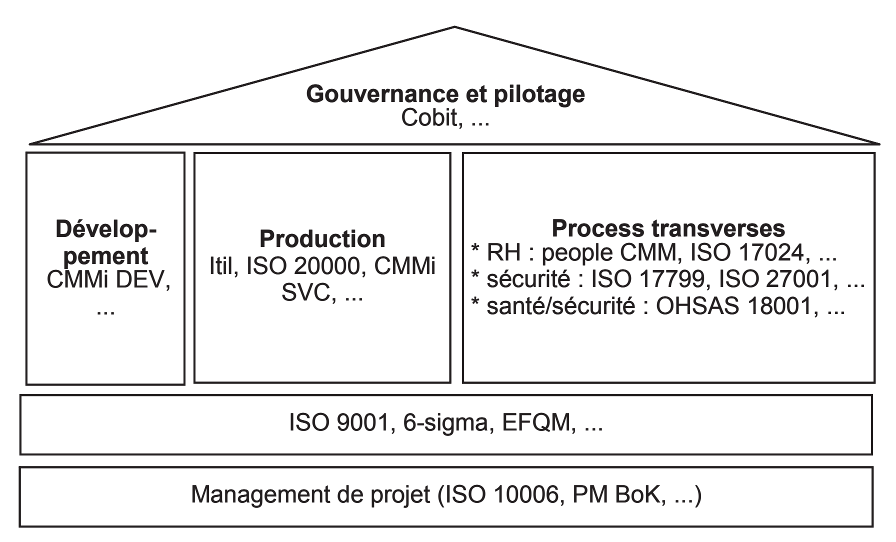


Figure 1.4 Exemple de cartographie de référentiels d'audits de systèmes d'information

– configuration : liste des articles de configuration et liens entre articles ;
– structure analytique de coût et budgétisation.

Un référentiel d'audit générique s'appuierait quant à lui sur des normes et standards existants au niveau international. Elles s'appliquent à des domaines distincts et sur des périmètres divers comme le développement logiciel, les services de production informatique, la gestion globale du système d'information, la sécurité, etc. La figure 1.4 donne un exemple de cartographie de ces normes utilisables pour auditer les systèmes d'information. Cette cartographie recense les normes les plus couramment utilisées.

Sans faire un inventaire exhaustif et détaillé de ces normes, analysons leurs principales caractéristiques.

L'ISO 9001 a été créée en 1987. C'est une norme de type système (structurée selon le cycle *Plan-Do-Check-Act*). Elle définit des règles standards à respecter pour tout organisme souhaitant fournir des produits et des services de qualité. C'est-à-dire un organisme s'appuyant sur un système de management qualité qui peut répondre aux exigences de ses clients et s'inscrire dans une démarche d'amélioration opérationnelle permanente. Jugée trop généraliste, elle est souvent délaissée. À tort. Car elle donne le cadre système idéal (les bases). Comme la farine dans un gâteau, l'ISO 9001 peut constituer une bonne base de travail. De même que pour beaucoup de gâteaux, ce sont les autres ingrédients qui caractérisent chaque gâteau, pour l'audit, les autres normes caractériseront l'audit autour d'une base ISO 9001.

L'ISO 20000-1:2005 est aussi une norme de type système. Elle définit des règles standards à respecter pour tout organisme fournissant des services et souhaitant atteindre un excellent niveau de maîtrise de ses activités en vue de satisfaire ses clients. Contrairement à l'ISO 9001 qui est générique, l'ISO 20000-1 est typée « gestion de services informatiques ».

L'ISO 27001:2007 est également une norme de type système. Elle définit des règles standards en matière de sécurité des systèmes d'information (confidentialité, intégrité, disponibilité) à respecter pour tout organisme souhaitant en garantir la maîtrise dans la réalisation de ses activités en réponse à ses propres exigences internes ou à celles de ses clients. Elle est, elle, typée « sécurité des systèmes d'information ».

Cobit version 4.1, ***Control objectives for information and related technologies*** a été développé en 1996. Elle permet de maîtriser les risques attachés aux systèmes d'information et de contrôler les investissements.

Elle est utile tant pour les décideurs que pour les utilisateurs ou encore les vérificateurs. Initialement positionnée sur le contrôle des objectifs des systèmes d'information, elle est aujourd'hui centrée sur la gouvernance des systèmes d'information. Elle permet une évaluation de zéro à cinq, méthode notamment utilisée pour évaluer les risques Sarbanes-Oxley.

CMMI, *Capability Maturity Model Integrated*, est un ensemble de bonnes pratiques permettant d'évaluer le degré de maturité d'un organisme ou d'un service notamment pour les processus d'ingénierie (*CMMI for Development*, pour les projets de développement, de maintenance, etc.). Elle est fondée sur les bonnes pratiques de la profession et fournit un cadre d'amélioration des processus. On pourrait simplifier en disant que CMMI couvre une grande partie des exigences de l'ISO 9001:2008, même si certaines exigences de la norme se retrouvent plus spécifiquement au niveau trois du modèle CMMI.

ITIL v3, ***Information Technology Infrastructure Library***, est un recueil de bonnes pratiques de la Gestion des services informatiques ayant fait ses débuts dans les années 1980. Traduit dans 10 langues et utilisé dans plus de 50 pays, ITIL présente le gros avantage d'avoir défini un vocabulaire commun. Comme dans l'ISO 9001:2008 et l'ISO 20000-1:2005, les processus sont au cœur de ITIL. Avec l'avantage de pouvoir rentrer plus dans le détail des processus de gestion de services.

Six Sigma est née il y a quelques années déjà au sein des usines Motorola. Reprise par d'autres grands groupes, elle est devenue au fil des ans une discipline d'analyse basée sur des faits vérifiables statistiquement pour améliorer la qualité et l'efficacité les processus clés de l'organisme (processus d'amélioration orienté client). D'abord appliquée à des procédés industriels, la méthode a été élargie à tous types de processus.

Notons que les référentiels de management de projet **ISO 10006 et PMBoK®** sont abordés au chapitre 6, paragraphe 6.3.

2
L'audit à valeur ajoutée, ça se déroule comment ?

2

« Rien ne sert de courir ; il faut partir à point. »

La Fontaine, *Le Lièvre et la Tortue*

L'audit comme outil de mesure, méthodique, indépendant s'appuyant sur un référentiel d'audit, mobilise différents types d'acteur (parties prenantes) tout au long des différentes étapes de l'audit.

Chaque partie prenante a un rôle déterminé et pour que l'audit soit à valeur ajoutée, ce rôle doit être clairement défini et compris par chacune des parties prenantes.

Les étapes de l'audit permettent quant à elles de tracer la feuille de route de l'audit. Durant l'audit, il faut être rapide. Tout va très vite. Il est pourtant vital de ne pas confondre vitesse et précipitation. L'ordre des actions est important. Un oubli, et c'est trop tard. L'audit permet rarement de revenir en arrière. D'où l'importance de comprendre l'intérêt et les activités de chacune des étapes.

Les parties prenantes de l'audit

Comme nous l'avons vu au chapitre I, pour être méthodique et indépendant, l'audit à valeur ajouté met souvent en jeu différentes parties prenantes. La qualité de l'audit est donc intimement liée à la performance de ces parties prenantes. Quelles sont elles ? Quels sont leurs rôles ? Et comment, selon le rôle de ces parties prenantes, détermine-t-on la nature de l'audit ?

Le rôle de chaque partie prenante

L'audit met en œuvre différentes parties prenantes, à savoir, le commanditaire de l'audit, l'audité, l'équipe d'audit et les éventuels observateurs. Et chaque partie prenante a un rôle bien déterminé.

- **Présentation de chaque partie prenante**

Le commanditaire de l'audit décide de l'audit, de son objectif, du contexte. C'est lui qui sait pourquoi l'audit doit être fait. Et quel résultat il en attend. L'audité ou le responsable d'audit sont parfois tenus de faire clarifier l'objectif et le résultat. Il faut que ce soit parfaitement clair et limpide. C'est ce qui conditionnera le bon déroulement de l'audit. Le commanditaire de l'audit peut être, selon les cas, par exemple la direction d'un organisme, ou un client, ou encore un organisme officiel de certification.

L'audité désigne l'entité auditée (organisme, service, direction, site, etc.) ou une personne auditée en particulier, « les audités » désignant le personnel de l'entité auditée (cf. ci-après). Il « subit » l'audit. Subir n'est pas le mot juste (même si on l'entend couramment) car en tant qu'outil de progrès apporteur de valeur ajoutée, l'audit apporte à l'audité de nombreux bénéfices. Disons que le mot « subit » est pertinent ici dans le sens où il caractérise le côté passif de l'audité dans la définition des objectifs et résultats de l'audit. L'audité est incarné par deux types d'acteurs : la direction de l'audité et les audités eux-mêmes.

La direction de l'audité représente le management de l'entité auditée. Elle s'approprie l'audit, et contribue à son organisation, notamment au niveau de la communication concernant l'audit au sein de son entité et en facilitant les relations entre les auditeurs et les audités.

Les audités sont les personnes de l'organisme audité qui vont apporter les éléments de réponse aux auditeurs. Les audités sont le plus souvent une population très hétérogène en terme de responsabilités, de sensibilité à l'audit, de connaissance des normes, etc. Peu importe pour l'auditeur. Dans tous les cas, ce sont des professionnels, compétents par rapport au thème sur lequel ils sont audités.

L'équipe d'audit est chargée de faire la mesure en phase avec l'objectif et le résultat d'audit fixé par le commanditaire. Elle est composée de trois types d'acteurs : l'auditeur, le responsable d'audit et l'expert.

L'auditeur est chargé de mesurer sur site, les thèmes planifiés aux endroits prévus, avec les audités qui ont été identifiés. Et ainsi de collecter les observations permettant de fournir les conclusions par rapport aux objectifs de l'audit. Selon l'importance de l'audit, l'équipe d'audit peut être composée d'un ou plusieurs auditeurs. Si l'équipe d'audit est composée de plusieurs auditeurs, chacun a un rôle déterminé d'un commun accord, dans un souci

premier d'efficience (maîtrise des thèmes de l'audit, proximité géographique, disponibilité, niveau d'expérience requis, etc.).

Le responsable d'audit est garant du résultat de l'audit. Résultat matérialisé par un rapport d'audit permettant au commanditaire de prendre la bonne décision ou de déclencher les actions pertinentes par rapport au contexte dans lequel l'audit a été déclenché. Le responsable d'audit est en plus responsable du management de l'équipe d'audit, responsabilité à prendre au sens de « coordination des acteurs » et de « garant du bon fonctionnement » (le bon auditeur au bon endroit pour le bon thème). Et sûrement pas au sens strictement hiérarchique. En plus de cette fonction de coordination, le responsable d'audit peut aussi, et c'est très souvent le cas, auditer certains thèmes prévus et assumer ainsi aussi la fonction d'auditeur telle que décrite ci-avant.

L'expert technique est mobilisé par le responsable d'audit, à distance ou sur site, ponctuellement et sous son contrôle, pour analyser un ou plusieurs points spécifiques. Plusieurs experts peuvent être mobilisés lors d'un même audit pour apporter chacun un avis sur un sujet donné. Selon l'enjeu et l'intérêt, plusieurs experts peuvent être mobilisés sur un même sujet pour croiser les avis.

L'observateur peut être mobilisé par le commanditaire ou par l'audité selon des raisons qui leur sont propres. Plusieurs observateurs peuvent être mobilisés pour un même audit. Le consentement du responsable d'audit est demandé pour s'assurer que cette mobilisation ne perturbe pas le déroulement de l'audit. Dans tous les cas, l'observateur n'interfère pas dans le déroulement de l'audit.

- **Rôle de chaque partie prenante**

Les présentations étant faites, parcourons à présent et dans les grandes lignes, le rôle de chacun.

Le commanditaire de l'audit prend la décision d'auditer et choisit l'équipe d'audit qui va se charger de réaliser la mission. Il définit l'objectif et le champ de l'audit. Ainsi que les décisions de suite d'audit. Il informe la direction de l'audité.

Les audités répondent aux questions de l'auditeur. Et fournissent les preuves et la documentation demandée. Ils coopèrent avec les auditeurs durant l'audit. Après l'audit, ils mettent en œuvre les actions correctives.

La direction de l'audité informe quant à elle le personnel du but de l'audit. Elle désigne le ou les responsables pour accompagner les auditeurs dans la préparation et le déroulement de l'audit. Elle coopère avec les auditeurs selon leurs besoins. Après l'audit, elle définit et déclenche les actions correctives en rapport avec les conclusions finales.

L'équipe d'audit est composée du responsable d'audit et éventuellement d'un ou plusieurs auditeurs, un ou plusieurs experts et un ou plusieurs observateurs.

L'auditeur prépare l'audit en respectant le plan d'audit. Il rassemble et analyse les preuves. Il consigne les observations et rapporte les conclusions. Il établit la partie du rapport d'audit le concernant, rapport étayé de preuves.

Il en est de même pour **l'expert technique**.

Le responsable d'audit réalise le plan en concertation avec l'équipe d'audit. Il consolide et finalise le rapport. Il gère la relation avec le commanditaire et la direction de l'audité et est notamment chargé de résoudre les éventuels problèmes et difficultés rencontrés.

L'observateur a un rôle passif sans intérêt pour l'audit. Son implication est plutôt orientée vers le processus d'audit lui-même (évaluation d'un auditeur ou du processus d'audit, renforcement de l'expérience d'audit de l'observateur, etc.). Il peut faire partie des équipes de l'audité, d'une organisation dépendante de l'audité (groupe, siège, filiale, consultant) ou mandaté par le commanditaire (futur auditeur, expert, membre de l'encadrement).

☐ La nature des audits (interne, seconde, tierce partie)

Comme nous venons de le voir, l'audit mobilise diverses parties prenantes. Ces parties prenantes constituent trois groupes : le commanditaire de l'audit, l'audité et l'équipe d'audit.

Ces trois groupes peuvent représenter une, deux ou trois structures juridiques différentes. C'est ce qui permet de déterminer la nature de l'audit. Il y a trois natures d'audit : l'audit première partie plus couramment appelé audit interne, l'audit seconde partie et l'audit tierce partie.

L'audit interne concerne une seule structure juridique. Le commanditaire de l'audit, l'équipe d'audit et l'audité appartiennent à la même structure. Même si

par exemple le commanditaire est la direction, l'auditeur issu du département qualité et l'audité une entité opérationnelle (service juridique, département production, direction des études, etc.), les trois appartiennent à la même structure juridique. La notion d'audit interne inclut également l'audit interne indépendant, c'est-à-dire l'audit réalisé par un tiers indépendant (consultant indépendant de l'organisme). Bien qu'indépendant, l'auditeur est choisi par la structure juridique à la fois commanditaire et audité. C'est pourquoi ce type d'audit entre dans la catégorie des audits internes.

L'audit seconde partie concerne deux structures différentes. Le commanditaire de l'audit et l'équipe d'audit appartiennent à la même structure (cas le plus courant). L'audité appartient lui à une structure différente. C'est par exemple, l'audit réalisé par un client pour auditer ses fournisseurs ou sous-traitants (*cf. § 6.4 « L'audit de fournisseurs et sous-traitant » p. 152*). Ou bien l'audit commandité par le siège pour auditer des filiales. Comme pour l'audit interne, l'équipe d'audit peut être indépendante du commanditaire.

Pour **l'audit tierce partie**, les trois structures sont différentes c'est-à-dire que le commanditaire de l'audit (généralement l'organisme certificateur), l'équipe d'audit et l'audité appartiennent à 3 structures différentes.

En complément de ces relations propres à l'audit, viennent se greffer deux relations contractuelles de type client-fournisseur.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LES RELATIONS CONTRACTUELLES ET L'AUDIT TIERCE PARTIE »

Pratico-pratique
Les relations contractuelles et l'audit tierce partie

Nous avons vu qu'en complément de la relation d'audit mobilisant un commanditaire, une équipe d'audit et un audité, viennent se greffer deux relations contractuelles de type client-fournisseur : la relation contractuelle entre l'audité et le commanditaire et la relation contractuelle entre le commanditaire et l'équipe d'audit.

Prenons un exemple pour illustrer ce point avec le cas le plus complexe, l'audit tierce partie de la société S par l'auditeur A mandaté par AFNOR Certification. Par quoi cela se traduit par rapport aux trois relations : la relation d'audit, la relation contractuelle entre la société S et AFNOR Certification et la relation contractuelle entre AFNOR Certification et l'auditeur A.

Concernant la relation contractuelle entre AFNOR Certification et l'auditeur A, AFNOR Certification contractualise annuellement (contrat cadre) avec des auditeurs certifiés (indépendants ou appartenant à une structure de conseil notamment). Contrat qui est systématiquement complété d'un ordre de mission pour la réalisation d'un audit défini précisément. Dans cette relation, AFNOR Certification est le « client » et l'auditeur A est le « fournisseur ».

Concernant la relation contractuelle entre la société S et AFNOR Certification, la société S souhaitant se faire certifier, elle consulte les organismes de certification et retient AFNOR Certification. Dans cette relation, la société S est le « client » et AFNOR Certification est le « fournisseur ».
Concernant la relation d'audit proprement dite, c'est AFNOR Certification qui est le « commanditaire de l'audit ». Elle mandate l'auditeur A pour réaliser l'audit de certification de la société S (ordre de mission). Cet auditeur A sera « l'équipe d'audit », la société S étant quant à elle « l'audité ».
C'est pour éviter toute ambiguïté que dans la relation d'audit, nous parlons de « commanditaire de l'audit » (conformément à ISO 19011:2002) et pas de « client d'audit » comme c'est souvent l'usage.

Une première relation contractuelle existe, pour les audits tierce partie, entre l'audité qui souhaite se faire certifier et le commanditaire (l'organisme de certification). Dans cette relation, l'audité est le client et l'organisme de certification est le fournisseur.

Et pour tous les audits faisant appel à des auditeurs indépendants, une deuxième relation contractuelle est définie entre le commanditaire et l'auditeur. Le commanditaire est le client alors que l'auditeur est le fournisseur. Ce type de relation existe dans les cas suivants :

– audits internes indépendants ;
– audits seconde partie où l'auditeur est externe au commanditaire ;
– audits tierce partie.

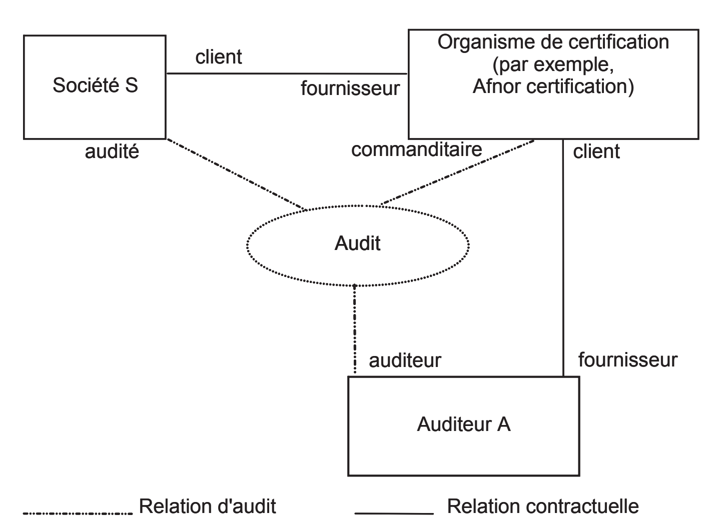


Figure 2.1 Relations d'audit et relations contractuelles de l'audit tierce partie

Les étapes de l'audit

Pour que les parties prenantes puissent intervenir au bon endroit au bon moment, le processus d'audit se compose de différentes étapes séquentielles. Ces étapes sont normalisées.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LES ACTIVITÉS DE L'AUDIT SELON L'ISO 19011:2002 »

Cette séquence constitue une base de travail habituelle et immuable que nous avons enrichie ici de retours d'expérience pour que l'audit apporte encore plus de valeur ajoutée.[2]

Pratico-pratique
Les activités de l'audit selon l'ISO 19011:2002

Rappelons que l'ISO 19011:2002 définit les lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (*cf. chapitre 1*). Et plus précisément pour la partie qui nous concerne ici, donne des conseils sur les activités de l'audit, à savoir :

- Principes pour audit (indépendance, fondé sur la preuve).
- Activités d'audit (ajuster selon champ, complexité, etc.).
- Déclenchement de l'audit.
- Réalisation de la revue des documents.
- Préparation des activités d'audit sur site.
- Réalisation des activités d'audit sur site.
- Préparation, approbation et diffusion du rapport d'audit.
- Clôture de l'audit.
- Suivi d'audit.

Seuls les titres sont repris ici pour informer de l'existence de ces dispositions. Le détail est disponible selon intérêt par simple consultation de la norme.[2]

Chaque activité de chaque étape est importante. Or, dans le feu de l'action, ou après avoir gagné en assurance suite à la réalisation de nombreux audits, chaque auditeur peut avoir tendance à adapter plus ou moins ces étapes et ces activités en fonction de sa sensibilité et de son expérience. Une chose est néanmoins vitale : ne rien oublier et ne pas négliger les incontournables. Pour cela, il est utile de se constituer sa propre *check-list* étape par étape.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LA CHECK-LIST DE VÉRIFICATION DES ACTIVITÉS D'AUDIT PAR ÉTAPE » p. 41, 53, 60 et 63

Chaque étape mobilise les différentes parties prenantes définies au paragraphe 2.1, chaque partie prenante ayant un rôle précis à jouer durant l'audit. La mobilisation des différents acteurs est définie pour les différentes

2 www.boutique.afnor.org

étapes, au fil des chapitres suivants. La figure 2.2 synthétise les étapes et les acteurs impliqués.

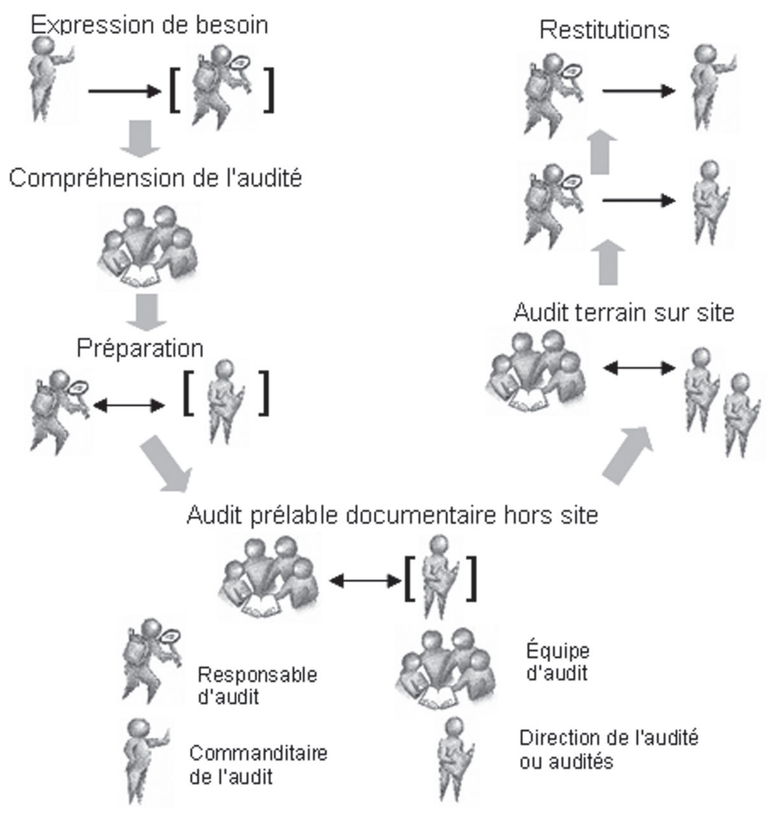


Figure 2.2 Les acteurs impliqués sur les différentes étapes de l'audit

☐ L'étape d'expression de besoin de l'audit

Le commanditaire prend la décision d'auditer et détermine le cadre de l'audit. C'est-à-dire qu'il définit l'objectif de l'audit et le champ. Le champ d'audit est, selon l'ISO 19011:2002, « l'étendue et les limites d'un audit ». Le champ décrit généralement les lieux, les unités organisationnelles, les activités et les processus ainsi que la période de temps couverte. Le champ d'audit est parfois appelé aussi « périmètre ». Enfin, le commanditaire choisit l'équipe d'audit et détermine le référentiel à prendre en considération.

Le commanditaire de l'audit doit engager des moyens suffisants pour pouvoir atteindre l'objectif de l'audit (composition de l'équipe d'audit, compétences et qualification des auditeurs, temps imparti, etc.).

La nomination de l'équipe d'audit est donc faite par le commanditaire en fonction de critères propres à chacun. Il est au minimum nécessaire de s'assurer des compétences, qualifications et aptitude des auditeurs mandatés (*voir § 3.1 « Aptitude de l'auditeur »*). Et ce, non seulement pour la durée d'un simple audit mais plus généralement pour un cycle de 3 ans.

Chaque auditeur se doit d'effectuer des vérifications avant d'accepter la mission. Il vérifie son indépendance, sa capacité à mener la mission en terme de compétences, disponibilité et de moyens matériels et humains. Il s'assure, au travers des documents fournis et des premiers échanges, que l'audité possède un niveau « suffisant » en regard du cadre de l'audit.

À ce stade, une étude de faisabilité est effectuée en concertation avec la direction de l'audité et l'équipe d'audit. Elle consiste à effectuer une analyse de premier niveau pour s'assurer que l'audit est pertinent par rapport au champ. Mais également qu'il est réalisable en terme de moyens mis à la disposition de l'équipe d'audit. Et que l'audité a bien la capacité de répondre aux attentes.

À la fin de cette étape, le responsable d'audit devient seul maître à bord pour conduire l'audit. Il confirme posséder tous les éléments nécessaires à la bonne réalisation de l'audit. Autrement dit, il s'engage vis-à-vis du commanditaire à pouvoir fournir le résultat attendu.

Pratico-pratique
La *check-list* de vérification de l'étape « expression de besoin »

Pour ne rien oublier et ne pas négliger les incontournables, voici un exemple de *check-list* utilisée lors de l'étape d'expression du besoin. Elle permet notamment de s'assurer que l'audit est bien cadré.

a) Tous les documents et informations utiles ont été collectés ou demandés pour être disponible en phase de préparation). Ce sont a minima :

- le référentiel d'audit ;
- la méthode d'audit habituellement formalisée par une procédure ou un guide ;
- le contexte de l'organisme audité (plaquette ou site internet, activités et sites, nombre de salariés, etc.).

b) Le cadre de l'Audit a été défini :

- la nature de l'audit (interne, seconde partie, tierce partie) ;
- le type d'audit (de procédure, de système, de processus, etc.) ;

- le champ d'audit (notamment périmètre géographique, activité) ;
- l'interlocuteur des audités (assurant l'interface avec l'équipe d'audit) ;
- les dates, durée et lieux (sites) des interventions sur site et principaux jalons (date de livraison du plan d'audit, date de livraison du rapport d'audit, date de la restitution au commanditaire, etc.) ;
- la langue ;
- la logistique (horaires début/fin, déplacement, etc.).

c) L'équipe d'audit a tenu compte du programme prévisionnel d'audits de l'organisme et des bilans ainsi que des rapports d'audits précédents.
d) L'équipe d'audit a compris le besoin du commanditaire (objectif, résultats).
e) La nature, le type et l'intérêt de l'audit (par rapport au référentiel) sont bien assimilés.

☐ L'étape de compréhension de l'audité

Après avoir bien compris le cadre de l'audit lors de l'étape d'expression de besoin, il est nécessaire de bien comprendre l'organisme audité. Ceci est possible par exemple en effectuant une prise de connaissance générale de l'audité en se constituant un cadre de référence.

Comment effectuer cette prise de connaissance ? Quelles informations collecter ? Quel angle d'analyse adopter en fonction du contexte ?

Regardons tout d'abord **comment effectuer une prise de connaissance générale de l'audité pour se constituer un cadre de référence**.

L'auditeur va devoir collecter, analyser et s'approprier les informations nécessaires et suffisantes de l'audité. Ces informations sont nécessaires pour bien comprendre l'audité et donc l'audit. Et on ne s'intéresse qu'aux informations strictement nécessaires et suffisantes pour ne pas y passer trop de temps.

L'auditeur organise sa collecte en demandant des informations au commanditaire et/ou à l'audité, ou bien en sollicitant son réseau, ou encore en recoupant à partir de sources facilement accessibles comme le site internet, le rapport annuel ou les plaquettes commerciales.

Analysons ensuite les données clés de l'organisme qu'il est nécessaire de collecter et s'approprier. Il s'agit notamment du profil de l'organisme, de ses fonctions et de sa dimension financière :

- *Le profil de l'organisme audité* permet de donner les renseignements utiles qui dimensionnent l'organisme. Ce profil est caractérisé a minima par plusieurs paramètres. La taille et la forme juridique tout d'abord

permettent de comprendre les centres de responsabilités et de décisions. Ce qui est important dans la taille, c'est au moins d'avoir l'ordre de grandeur (moins de dix salariés, moins de cinquante, moins de cinq cents et plus de cinq cents). Concernant la forme juridique, il convient de connaître s'il s'agit d'une SA, SAS, SARL, etc., et la nature des organes de gestion de type Directoire et conseil de surveillance, conseil d'administration, etc. Un deuxième paramètre est l'organisation de l'organisme défini par la composition en sites et agences, l'organisation en siège et filiales, l'établissement principal et les établissements secondaires, la structure en directions, services et départements. Un troisième paramètre sera la nature des activités. C'est-à-dire la définition des produits ou services fournis par l'organisme ou ses activités de négoce. Mais aussi les secteurs économiques et les métiers concernés. Un quatrième paramètre important est l'environnement légal et réglementaire. Car même si l'audit ne se substitue pas à un contrôle de conformité légal ou réglementaire, la connaissance des lois, règlements et autres codes applicables à l'organisme est déterminante pour déterminer le niveau d'analyse pertinent lors de l'audit. Le cinquième et dernier paramètre déterminant à prendre en compte est la culture de l'organisme. L'histoire de l'organisme, ses valeurs, ses mœurs et son éthique sont autant de caractéristiques qui permettent de trouver le juste positionnement de l'audit.

– *Les fonctions de l'entreprise* représentent une deuxième série de données clés. Les fonctions sont traditionnellement structurées en : fonction de type support, fonction de type management et enfin fonction opérationnelles. Les fonctions « support » sont par exemple, la fonction « ressources humaines, et social », la fonction « achats et approvisionnements », la fonction « infrastructures », la fonction « développements technologiques » englobant généralement la recherche et développement, les études et les systèmes d'information. Les fonctions « management » sont par exemple, la fonction « direction », la fonction « communication », la fonction « gestion financière », la fonction « juridique » ou la fonction « marketing ». Les fonctions opérationnelles sont par exemple, la fonction « commercial », la fonction « logistique », la fonction « conception », la fonction « production » ou la fonction « services associés ».

– Enfin, la dernière série de données concerne *la finance et les comptes de l'organisme*, données structurées en trois éléments clés que sont le bilan, le compte d'exploitation et le compte de *cash-flow*. Sans entrer dans le détail et sans avoir de compétences d'analyse comptable ou financières

pointues, voici les grandes lignes de ce à quoi il faut s'intéresser. Le bilan est une photo à un moment des « stocks » de l'entreprise. À la fois les stocks d'actifs comme les terrains, les machines, les matières premières, la trésorerie. Mais aussi les stocks de passif comme les dettes ou les fonds propres. Les variations du bilan entre deux dates sont expliquées par les deux comptes de « flux » que sont le compte d'exploitation et le compte de cash-flow. Le compte d'exploitation représente le total des charges et revenus comptables sur la période. Il a pour solde final le résultat net part du groupe (RNpg pour les intimes). Le compte de cash-flow est le total des entrées et sorties de cash sur la période. Il a pour solde final la variation de trésorerie de l'organisme.

Selon les audits, cette appropriation des données clés est plus ou moins importante. Par exemple, elle est vitale pour les audits d'acquisition.

➜ *Voir encadré pratico-pratique « Les données clés d'analyse pour des audits d'acquisition » p. 47*

Après avoir vu quelles données il fallait collecter et comment, il ne reste plus qu'à **choisir l'angle d'analyse approprié au contexte**. Plusieurs angles d'analyse sont possibles. Il est bien sûr possible (et conseiller) d'opter pour plusieurs angles d'analyse. En recherchant la meilleure efficience possible.

Quels sont les angles d'analyse possibles ? Plusieurs angles existent. Il ne s'agit pas lors d'un audit de choisir tel ou tel angle et de le dérouler tout au long de l'audit. Mais plutôt de jongler au fil de l'audit avec ces différents angles en fonction du contexte, des observations précédemment identifiées ou de la particularité du thème audité. Voici quelques exemples d'angle d'analyse :

– *l'angle « tableaux de bord »* permet d'avoir la vision la plus complète et pertinente. Il s'intéresse aux objectifs et aux indicateurs d'activité, de maturité, de performance, d'efficacité ou d'efficience. Et aux tableaux de bord qui en résultent. L'indicateur est une « information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis » (selon le fascicule de documentation FD X50-171:2000 « Système de management de la qualité - Indicateurs et tableaux de bord »). Le tableau de bord est à prendre ici au sens du FD X50-171:2000 (c'est-à-dire « outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs ») ;
– *l'angle « audit »* permet d'avoir une vision quant à la boucle d'amélioration et de progrès. On s'intéresse ici tant à la stratégie d'audit, au programme, aux rapports et aux bilans d'audit ;

– *l'angle « mesures »* s'intéresse aux activités de l'organisme par le prisme des mesures, contrôles et autres vérifications. C'est-à-dire qu'on commence par s'assurer de l'exhaustivité et de la couverture du prisme de mesure par rapport aux processus de l'entreprise. Puis on s'intéresse à la pertinence des mesures (en analysant les résultats obtenus). Et enfin l'exploitation de ces mesures qui est faite par l'organisme ;
– *l'angle « responsabilités et autorités »* décortique les centres de décisions de l'organisme et le rôle de chacun. Non au sens de la liste des tâches élémentaires qui sont faites par chacun mais plutôt en terme de champ d'action (que me demande-t-on de faire ? qu'ai-je le droit de faire ?) ;
– *l'angle « temporel »* s'intéresse aux évolutions dans le temps par une analyse du passé, du présent et du futur (prévisions). Et la cohérence avec la stratégie et le pilotage (les revues d'activités).

Pour être complet, et aller plus loin dans les données à collecter et les moyens de collecte, précisons que les angles d'analyse adoptés s'intéressent aux quatre niveaux d'analyse vus précédemment (*cf. § 1.3*). Rappelons simplement ici que ces quatre niveaux d'analyse possibles sont la stratégie, le capital humain, l'organisation et les processus et enfin les technologies, outils et moyens (voir encadré pratico-pratique « Les quatre niveaux d'analyse »).

Et prenons un exemple pour illustrer

Pour comprendre l'audité, nous adopterons l'angle d'analyse « temporel » sur le niveau « capital humain » (évolution des effectifs, gestion prévisionnelle des emplois et compétences, etc.) et le niveau organisation (évolution du système de management, planification, etc.). L'angle d'analyse « tableaux de bord » au niveau « stratégie » (reporting financier, bilan d'activité, revue, etc.). Et l'angle d'analyse « responsabilités et autorités » au niveau de « l'organisation et des processus » (pilote de processus, décideurs, circuits de validation, délégations de pouvoir, etc.).

Nous venons de voir que tout ceci (nature des informations à collecter, angle d'analyse, niveau d'analyse) dépend bien souvent du contexte Afin d'être plus efficient, l'auditeur peut se constituer une check-list de référence pour une collecte optimale indépendante du contexte

➜ **Voir encadré pratico-pratique « Le questionnaire universel d'analyse préalable de toute organisation » p. 46**

Pratico-pratique
Le questionnaire « universel » d'analyse préalable de toute organisation

Au-delà des recommandations faites pour une bonne « compréhension de l'audité », il peut être intéressant de disposer d'un questionnaire universel indépendant du contexte permettant d'appréhender rapidement un organisme à auditer. Voici un exemple de rubriques qui pourraient constituer un questionnaire « universel » :

- Préliminaires sur l'organisme :
  - finalités ? métier ? «clients» (internes ou externes) ?
  - activités, produits et services ?
  - « fournisseurs » et sous-traitants ?
  - relations avec organismes extérieurs (partenaires, institutionnels, etc.)?
  - organisation générale ?
  - démarches, chantiers et projets internes engagés ou en cours ?
  - budgets, coûts et moyens dépensés, engagés à ce jour et prévus ?
- Positionnement de l'organisme :
  - moteurs, forces, opportunités et atouts de l'organisme ?
  - caractéristiques par rapport à la concurrence ?
  - freins ? faiblesses ? risques ? menaces ?
  - messages que le management fait inlassablement passer ?
- Tendances et orientations souhaitées :
  - axes de développement et/ou d'évolution ?
  - raisons de l'évolution, de la croissance, etc. ?
  - priorités fixées par le management à court, moyen et long terme ?
- Image visée et valorisation souhaitée :
  - au niveau des clients ?
  - au niveau du personnel siège ?
  - au niveau du personnel hors siège ?
- Organisation et maîtrise :
  - processus opérationnels ? de pilotage ? administratifs ? de support et soutien ?
  - responsabilités ? circuit de décision ?
  - outils, formulaires, documents types, trames, guides, modèles, logiciels existants ? lien avec chacun des processus ?
  - contrôles, mesures, vérifications ?
  - indicateurs, objectifs et tableaux de bord ?
- Exigences et orientations du management :
  - engagements et objectifs du management ?
  - nature des axes de progrès visés ?
  - niveau de maîtrise souhaité par le management ?
  - maîtrise du traitement des risques ?
  - maîtrise du traitement des problèmes ? et des actions curatives, correctives et préventives ?
  - référentiels normatifs ? standards ? normes visées ?

Pratico-pratique
Les données clés d'analyse pour des audits d'acquisition

Il est nécessaire de collecter et s'approprier, lors de l'étape de compréhension de l'audité, les données clés de l'organisme. Ceci est d'autant plus vrai pour les audits de pré-acquisition où l'enjeu est de taille de part les montants financiers engagés et les délais souvent extrêmement courts pour mener ce type de mission. En effet, cet audit réalisé dans la phase de connaissance de la société va contribuer à la décision d'acquérir ou pas l'organisme audité. Voici un exemple de rubriques pour ce type d'audit :

- Synthèse de la société et son contexte :
  - faits marquants depuis la création (d'un point de vue technologique et organisationnel) ;
  - partenariats (institutionnels, opérationnels, etc.) ;
  - poids des concurrents par rapport au marché et critères différenciant.
- Organisation (management, salariés, etc.):
  - actionnariat de la société et répartition du capital ;
  - acteurs clés (dirigeants, managers, experts) : évolution personnelle, esprit d'entreprise, visibilité-médailles, personnalité, ancienneté, etc. ;
  - partage des responsabilités et circuit de décisions, etc. ;
  - organisation de la société (département, direction, service, etc.) avec répartition et nature des effectifs (cadres, techniciens, intérimaires, etc.) et coût de ressources ;
  - investissements (en euros et en pourcentage du chiffre d'affaires) ;
- Décomposition des secteurs d'activité, compétences techniques et activités :
  - évolutions en terme de secteurs économiques (automobile, etc.);
  - évolutions en terme d'expertises techniques (électronique, etc.) ;
  - évolutions en terme de pays-région ;
  - évolutions en terme d'activités ? ;
  - offre de produits et services (produits catalogue, sur-mesure, services associés) ;
  - projets majeurs de la société (et durée associée) en pourcentage du chiffre d'affaires et en pourcentage du résultat net ;
  - principaux engagements vis-à-vis des contrats en cours en euros et en pourcentage du chiffre d'affaires ;
  - chiffres clés (chiffre d'affaires, résultat net, charges salariales, charges de production, etc.) ;
  - répartition du chiffre d'affaire entre les différents clients, métiers, secteurs et acteurs clés.
- Divers :
  - procès et affaires juridiques en cours ;
  - labels, certifications, agréments obtenus.

☐ L'étape de préparation de l'audit

À ce stade, le cadre de l'audit est défini et la compréhension de l'audité est suffisante pour entamer la préparation de l'audit proprement dite. Cette préparation consiste à réaliser une revue préliminaire d'ensemble, à préparer le plan d'audit global et enfin à élaborer les documents de travail. Les documents de travail sont les outils utilisés par les auditeurs pour réaliser un audit efficient et à valeur ajoutée (*cf. figure 2.3*). Ce sont à minima, un support de questionnement, un support de revue préalable et un support de prise de note. L'audit est un examen méthodique (*cf. chapitre 3*), ne l'oublions pas. D'où l'importance à accorder à ces documents de travail.

Étape d'expression de besoin de l'audit	- check-list d'acceptation de la mission - check-list de vérification des activités de l'étape
Étape de compréhension de l'audité	- questionnaire universel d'analyse préalable de toute organisation - questionnaires spécifiques (par exemple, données clés d'analyse en audit d'acquisition)
Étape de préparation de l'audit	- support de questionnement - support de revue préalable - support de prise de note - check-list de vérification des activités de l'étape
Étape d'audit préalable documentaire hors site	- modèle de plan d'audit
Étape d'audit « terrain » sur site	- check-list de vérification des activités de l'étape
Étape de restitution	- modèle de rapport d'audit à valeur ajoutée - check-list de vérification des activités de l'étape

Figure 2.3 Les outils de travail de l'auditeur par étape

La revue préliminaire d'ensemble n'est pas un audit documentaire en profondeur, qui sera fait, lui, lors de l'étape de revue documentaire préalable (*cf. § 2.2.4 p. 53*). Cette revue préliminaire consiste à analyser les documents descriptifs d'ensemble pour confirmer la faisabilité de l'audit. Les documents analysés à ce stade sont par exemple les orientations de l'année en cours (convention, *kick-off*, objectifs, plan de progrès, etc.), un récapitulatif des dernières évolutions, un manuel de management (ou un plan de gestion)

incluant une cartographie des processus, une analyse de risque ou un compte rendu de revue (contenant si possible les bilans et analyses préalables à la revue). Si la revue réalisée par l'auditeur révèle des manques ou un décalage par rapport à l'objectif et au champ de l'audit, le commanditaire peut décider d'arrêter l'audit. Et de le reprendre lorsque les problèmes soulevés seront résolus.

La préparation du plan d'audit global n'est pas non plus le plan d'audit détaillé réalisé également lors de l'étape de revue documentaire préalable (*cf. § 2.2.4 p. 53*). Elle consiste tout d'abord à déterminer les thèmes qui seront audités hors site, sur site ou à distance. Puis elle permet de déterminer les plages de durée par site. Et notamment la répartition de la charge entre la revue documentaire préalable hors site (*cf. § 2.2.4 p. 53*) et l'audit terrain sur site (*cf. § 2.2.5 p. 56*). Elle consiste enfin à déterminer les acteurs de l'équipe d'audit à affecter à chaque plage. Cette préparation du plan d'audit global consiste aussi à coordonner et organiser les travaux confiés aux différents membres de l'équipe d'audit. Et à demander tous documents et informations utiles à l'étape d'audit préalable documentaire hors site.

Le support de questionnement est un document de travail indispensable. Il peut être spécifique ou générique. Dans tous les cas, le plus consiste à améliorer son support de questionnement au fil des audits en y insérant, à la fin de chaque audit, les précieux retours d'expérience. S'il est spécifique, il convient de préparer son questionnement dans le sens de l'audit, c'est-à-dire dans l'ordre du plan d'audit. Ceci permet en effet de maîtriser le fil conducteur. S'il est générique, l'idéal est de constituer sa batterie de supports de questionnement adaptés aux situations les plus courantes.

➜ Voir encadré pratico-pratique « Le support de questionnement en images » p. 50

Le support de revue préalable est un document de travail utile qui facilite l'entrée en matière lors de l'audit sur site. Il n'est pas indispensable mais utile pour gagner du temps et apporter un maximum de valeur ajoutée.

➜ Voir encadré pratico-pratique « Le support de revue préalable en images » p. 51

Il permet de tracer ce qui a été analysé lors de la revue préalable et donc de s'en servir lors des étapes suivantes. Pour bien en comprendre l'intérêt, rappelons qu'il peut s'écouler plusieurs semaines (ou mois) entre les différentes étapes.

Pratico-pratique
Le support de questionnement en images

Pour éviter un lourd travail de préparation en construisant un support de questionnement spécifique à chaque audit, il est possible de se préparer une bonne fois pour toutes un support de questionnement par type ou ensemble de référentiels. Prenons l'exemple d'un support de questionnement pour un audit selon le référentiel ISO 9001:2008. Ce support a la forme suivante.

Exigences ISO 9001:2008	Repères
4.2.3. Maîtrise des documents/ *Documentation management/ Lenkung der Dokumente und Daten/ Tenuta sotto controllo dei documenti* *Documents = tous supports d'informations internes ou externes nécessaires au bon fonctionnement du SMQ (papier, disque, bande, photo, fichier) [synertal/iacolare]*	
Les documents requis pour le SMQ doivent être maîtrisés. Les enregistrements sont des documents particuliers qui doivent être maîtrisés conformément aux exigences du § 4.2.4.	
Une **procédure documentée** doit être établie pour : a) approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion ; b) revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents, *Revoir = vérifier le fond et la forme ; Approuver = autoriser la diffusion rendre applicable [fiche pratique afaq n° 2404] ;* c) assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés ; d) assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ; e) assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables ; f) assurer que les documents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée ; *exigences réglementaires : cf. 7.2.1 c)* …	écrit

À quoi correspondent ces différentes zones de ce support ?
Les titres sont en plusieurs langues pour faciliter les audits multilangues. Si les audits multilangues sont exceptionnels, le corps du support de questionnement reste dans la langue maternelle de l'auditeur (pour éviter de passer du temps à préparer et à faire évoluer le support dans toutes les langues).
Les phrases du référentiel sont séparées dans la logique « 1 ligne, 1 exigence » ou autrement dit on considère que les phrases regroupées dans la même ligne du tableau correspondent une seule et même exigence. Par exemple, les exigences de l'ISO 9001:2008 correspondant au contenu de la procédure documentée sont regroupées dans la même ligne du tableau.

Les mots clés essentiels sont mis en valeurs en **gras**, les mots-clés secondaires en souligné.
Le support de questionnement intègre, au-delà des exigences, les retours d'expérience des auditeurs ayant déjà utilisé la matrice. Et ce afin d'aider chaque auditeur à bénéficier de l'expérience des autres. Ces retours d'expérience apparaissent en *caractères 8 italiques*. La source est précisée entre [crochets].
La colonne « repère » permet de pointer les exigences transverses du référentiel et ainsi de les retrouver plus rapidement. Voici quelques exemples de repère :

- le repère « SMQ » signifie que l'exigence concerne le système de management de la qualité en général ;
- le repère « comm » pointe toutes les exigences qui nécessitent une communication ;
- le repère « écrit » recense les exigences exigeant un écrit ;
- le repère « PDCA » concerne l'efficacité du système et l'amélioration continue ;
- le repère « = planif » pointe les exigences dont le résultat doit être conforme aux dispositions planifiées.

Pratico-pratique
Le support de revue préalable en images

Afin de profiter lors de l'audit sur site des informations analysées lors de la revue préalable, le support de questionnement peut être utilement complété pour tracer ces informations. Il est préconisé dans cet exemple de le structurer comme le référentiel d'audit (support de revue préalable en regard de chaque exigence du référentiel).

Exigences ISO 9001:2008	Revue docum. : Réf. doc + [précisions]	Synthèse
…		a)
Une **procédure documentée** doit être établie pour : a) ….	b)	c)

À quoi correspondent les différentes zones de ce support ?
La colonne « revue documentaire » permet de noter la référence des documents analysés (procédures, enregistrements, etc.) éventuellement complétée d'une synthèse des principales caractéristiques. Il s'agit simplement de noter ici des repères, pointeurs et mots clés. Pour certaines exigences, on résume les dispositions mises en place utiles à la compréhension. Comme par exemple, la nature de la sous-traitance, la fréquence des revues de direction, le type de conception, une exclusion, la nature des infrastructures.
La colonne « synthèse » permet de pointer les informations déjà exploitées, c'est-à-dire consolidées et restituées dans le compte rendu d'audit préalable hors site.

Le support de prise de note est, quant à lui, un document de travail indispensable dans la mesure où la prise de note est fondamentale lors de l'audit. Néanmoins, il peut se limiter à sa plus simple expression, la page blanche. La prise de note est manuscrite et, plus exceptionnellement, électronique. La prise de note électronique introduit des contraintes supplémentaires comme l'encombrement, la nécessité de disposer d'alimentations de secours, la perte de contact visuel avec les audités. Mais une fois de plus, et dans tous les cas, pour gagner du temps lors de la restitution et également lors des audits suivants, et pour apporter un maximum de valeur ajoutée, il est nécessaire d'y consacrer un peu plus d'attention.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE
« LE SUPPORT DE PRISE DE NOTES EN IMAGES »

Pratico-pratique
Le support de prise de notes en images

Qu'elle soit faite au fil de l'eau ou par thème du référentiel, manuelle ou électronique, la prise de note doit être organisée. Voici un exemple de support.

Prise de note d'exécution d'audit	Synthèse	À vérifier, Warning, Ne pas oublier… pendant l'audit

À quoi correspondent les différentes zones de ce support ?
La colonne « prise de note » permet de prendre les notes.
La colonne « à vérifier, etc. » est une colonne-balise permettant de repérer rapidement les éléments essentiels de la prise de note pour faciliter la consolidation, la restitution, etc. Comme par exemple, les observations élémentaires, les analyses complémentaires à prévoir, les compléments à demander, les points à vérifier. Les indications doivent être visuelles par l'utilisation de signes plus que de phrases. Elle peut être située à droite, comme c'est le cas ici, ou à gauche de la colonne « prise de note ».
La colonne « synthèse » permet simplement de pointer les informations déjà exploitées, c'est-à-dire consolidées et déjà prises en compte dans le rapport d'audit ou la restitution.
Le modèle ci-avant peut être utilisé pour prendre les notes, soit au fil de l'eau, soit en regard du support de questionnement. Lors d'une prise de note en regard du support de questionnement, la page ci-avant peut être reproduite (manuellement ou photocopie) au verso de chaque page du référentiel.
Dans le cas de prise de note électronique, l'équivalent de la colonne « à vérifier, etc. » peut être obtenu en utilisant des codes couleur (texte de couleur ou fonction surlignage).

Pratico-pratique
La *check-list* de vérification de l'étape « préparation de l'audit »

Pour ne rien oublier et ne pas négliger les incontournables, voici un exemple de *check-list* utilisée lors de l'étape de préparation de l'audit. Elle permet notamment de s'assurer que l'équipe d'audit et les audités sont prêts pour l'audit.
a) les méthodes et les procédures utilisées pour effectuer l'audit sont claires et comprises par chaque membre de l'équipe d'audit ;
b) l'applicabilité du référentiel d'audit est faite par rapport au champ et au contexte spécifique de l'organisme ;
c) le champ et l'objectif de l'audit sont intégrés par chaque membre de l'équipe d'audit ;
d) chaque membre de l'équipe d'audit a récupéré les documents nécessaires à l'audit préalable hors site ;
e) chaque membre de l'équipe d'audit a effectué une revue préliminaire de tous les éléments dont il dispose et a pris en compte toutes les exigences du référentiel d'audit ;
NB : ça ne sert à rien de demander beaucoup de documents et informations et de ne pas prendre le temps de les analyser. Une non-analyse est préjudiciable à la crédibilité de l'auditeur et au déroulement de l'audit. En effet, l'audité ayant déjà donné une information la considère intégrée. Si elle n'est pas exploitée, elle risque d'être redemandée durant l'audit.
f) les documents de travail (a minima, le questionnaire, le support de revue préalable et le support de prise de note) sont établis ;
g) le plan d'audit global est établi, les formalités d'accès et la logistique sont réglées et les audités sont prévenus.

☐ L'étape d'audit préalable « documentaire » hors site

Après les étapes précédentes ayant permis un cadrage et une préparation de l'audit, cette étape marque le début de l'audit proprement dit. Un audit sur site est coûteux en terme de charge mobilisée par les audités. Tout ce qui peut être audité hors site, c'est-à-dire sans la présence des audités, est un gain de temps précieux.

Gain de temps pour les audités bien sûr, mais également pour l'auditeur qui peut aller droit au but sur les éléments qui l'intéressent et les particularités. Ou, au contraire, passer rapidement sur les éléments connus ou classiques. À condition, comme nous l'avons vu précédemment, qu'il trace minutieusement son analyse tant sur son support de revue que sur le plan d'audit global (*cf. § 2.2.3 p. 48*).

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE
« LE SUPPORT DE REVUE PRÉALABLE EN IMAGES » p. 51

C'est pourquoi cette étape consiste à réaliser un audit des documents, à élaborer le plan d'audit sur site en complétant le plan d'audit global et à rédiger un compte rendu d'audit préalable.

L'audit documentaire hors site s'intéresse aux documents de définition comme aux enregistrements, trace et preuves… transmis par l'audité ou le commanditaire. Un document de définition de l'organisme est, par exemple, un schéma directeur, un budget, une analyse de risques, une procédure, un guide. Un enregistrement peut s'incarner quant à lui, dans un rapport d'activité, un bilan, un tableau de bord, un rapport d'audit, un plan d'action, une fiche de non-conformité, un compte rendu de réunion.

Il est fondamental, tant pour le respect de la déontologie de l'auditeur (*cf. chapitre 3*) que pour sa crédibilité, de respecter scrupuleusement la confidentialité et le droit à en connaître. Le droit à en connaître consiste à ne récupérer ou à ne demander l'accès qu'aux seules informations strictement utiles pour le déroulement de la mission, partant du principe que seule une information qui a un intérêt pour un tiers nécessite de lui être communiquée. Cet intérêt s'entend au sens où ce tiers a besoin de cette information pour agir. Une information peut très bien ne pas être confidentielle, mais si sa communication à un tiers n'est pas utile, on ne la lui communique pas, même s'il a signé un engagement de confidentialité !

L'audit documentaire consiste à réaliser un examen des informations transmises en lien avec l'objectif de l'audit et par rapport au référentiel d'audit. L'examen porte notamment sur les informations suivantes (du plus important au moins important) : analyse des risques, compte rendu de revue ou d'assemblée générale ou encore rapport annuel, indicateurs et tableaux de bord, cartographie des processus, liste des documents applicables, programme et rapports d'audits, certifications et qualifications obtenues.

La préparation de l'audit sur site peut alors débuter. Cette préparation consiste essentiellement à **élaborer le plan d'audit sur site**. Notamment grâce aux précieux éléments récupérés lors de l'audit documentaire, le plan d'audit global peut être affiné pour donner lieu à ce plan d'audit sur site. Ce dernier précise quel sujet doit être audité, où, quand et par quel auditeur.

➜ Voir encadré pratico-pratique « Le plan d'audit en images » p. 56

L'élaboration de ce plan d'audit se fait en respectant les étapes suivantes. D'abord, collecter les informations structurantes comme les activités, produits, services et fonctions par sites. Mais aussi les projets, contrats ou

chantiers en cours et les horaires et habitudes en usage. Déterminer ensuite les grandes lignes du plan en fonction de la structure du référentiel d'audit, du contexte, du type de société et d'activité, de la répartition entre audit en salle et audit terrain, de la répartition des activités entre les différents sites, chantiers et contrats client, et de l'importance relative des différents processus, importance déterminée par l'auditeur suite à l'analyse du compte rendu de revue de management (ou revue de direction). Enfin, finaliser le plan d'audit dans le sens du flux de la boucle d'amélioration *Plan-Do-Check-Act*. C'est-à-dire que l'audit doit permettre de comprendre les orientations fixées à l'organisme (*Plan*), de voir comment elles ont été déployées (*Do*), d'analyser ensuite les mesures qui ont été faites par l'organisme pour s'assurer que le réalisé est conforme au prévu (*Check*) et de reboucler par rapport aux orientations initiales en analysant les actions d'amélioration ou de recadrage qui ont été déterminées (*Act*).

Il est pertinent d'intégrer à la fin du plan d'audit une plage de vérifications suivi de la préparation de la réunion de clôture et, pour terminer, de la réunion de clôture. Cette plage de vérification permet d'auditer les quelques derniers points ou documents jugés comme pertinents lors de l'audit. Le contenu de cette plage sera donc déterminé au fur et à mesure du déroulement de l'audit. Il est également conseillé d'intégrer au plan d'audit la logistique telle que les pauses déjeuner ou les moyens, durée et horaires de déplacement.

Le plan d'audit est rédigé par l'équipe d'audit sous la responsabilité du responsable d'audit. Il est validé par le commanditaire de l'audit, puis transmis aux audités pour identification des interlocuteurs (nom et fonction des audités) en regard de chaque thème du plan. Le responsable d'audit s'assure alors de la pertinence et cohérence des audités proposés par rapport aux thèmes.

Le compte rendu d'audit préalable hors site permet de tracer les conclusions de cette étape. Il précise les modalités de réalisation de l'audit sur site en confirmant que l'audit est bien réalisable (ou en précisant les éventuelles réserves) et en référençant le plan d'audit. Au-delà de ces conclusions, il présente les premières observations et les éventuelles interrogations issues tant de la revue préalable (étape de préparation) que de l'audit documentaire hors site (la présente étape). Il recense enfin les informations et documents analysés.

Ce compte rendu est annexé au rapport d'audit.

Pratico-pratique
Le plan d'audit en images

Le plan d'audit précise la nature des thèmes audités en regard des exigences du référentiel d'audit, l'étendue (durée) et le calendrier (dates et heures) des entretiens nécessaires.
Voici un exemple de présentation.

Thèmes (ref. des chapitres du référentiel et du manuel)	date et sites heures début-fin	auditeurs	audités (nom & fonction)
	<date, site>		
…..	de 8.45 à 9.00	RA + A	
	de 9.00 à 9.30	RA	M. Dupont (DG) M. Martin (RQ)
Responsabilité de la Direction – présentation de l'organisme, ses activités et produits, sites & examen des modifications d'organisation et du système de management – 5.2 écoute client, la détermination des besoins et des attentes du client – 5.1/5.3 engagement, politique et objectifs qualité – 5.5 organisation de l'organisme, responsabilité et autorités, représentant – 5.5.3 communication interne			
…			

À noter que le plan d'audit est modifiable en cours de mission selon circonstances et ajustements nécessaires (sans remise en cause de la logique et des thèmes à auditer). Les ajustements sont tracés pour pouvoir en tenir compte lors des prochains audits. Et pour transférer ce retour d'expérience aux autres auditeurs afin d'enrichir la performance de chacun dans l'élaboration d'un plan d'audit pertinent du premier coup.

☐ L'étape d'audit « terrain » sur site

Après l'audit préalable documentaire hors site, cette étape poursuit et termine l'audit proprement dit. Elle permet d'analyser tout ce qui n'a pu être vu hors

site ou qui nécessite la présence des audités. Et permet également une vérification par échantillonnage et selon les opportunités des documents analysés hors site lors de la revue documentaire (*cf. § 2.2.4 p. 53*).

- **Déroulement de l'audit « terrain »**

Cet audit terrain se déroule toujours selon le processus suivant : une réunion d'ouverture, une série d'entretiens (phase d'examen) et une réunion de clôture. Étant relativement classique, ce processus n'est pas développé dans le présent ouvrage. Seuls les spécificités et retours d'expérience intéressants y sont développés. L'ISO 19011:2002 fournit différentes aides pratiques pour faciliter le déroulement de cette étape. Seuls les éléments essentiels sont repris ici.

➜ Voir encadré pratico-pratique « La check-list de vérification de l'étape "audit terrain sur site" » p. 60

Rappelons que durant cette étape, tous les membres de l'équipe d'audit ont le même rôle, y compris le responsable d'audit qui intervient comme auditeur (*cf. § 2.1 p. 33*). Il est vrai que s'étant plus impliqué que les autres auditeurs dans la préparation, le responsable d'audit prend l'initiative de certaines actions telles que précisées ci-après. Sans pour autant prendre le dessus sur les autres membres de l'équipe d'audit.

L'audit fait l'objet d'une réunion d'ouverture, d'une phase d'examen et d'une réunion de clôture. L'audit peut amener l'auditeur à intervenir sur des sites ou des entités où les audités n'ont pas participé à la réunion d'ouverture de l'audit. Il convient alors de faire une réunion d'ouverture simplifiée, même improvisée (non prévue au plan d'audit) avant d'entamer les investigations.

- **La réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture marque le début de l'audit sur site. Elle permet de repréciser l'objectif de l'audit, d'effectuer les derniers réglages du plan d'audit et de rassurer, impliquer et mobiliser les audités.

Plus précisément, la réunion d'ouverture peut être l'occasion de présenter des membres de l'équipe d'audit, de présenter les objectifs et le champ d'audit, de résumer les méthodes et procédures utilisées pour effectuer l'audit, de définir les circuits de communication officiels entre auditeurs et audités, de confirmer le plan d'audit, de mettre à disposition les moyens

complémentaires nécessaires à la réalisation de l'audit ou encore de clarifier les points obscurs du plan d'audit.

Elle est toujours préparée par le responsable d'audit en adaptant au contexte les points présentés ci-avant. C'est généralement lui qui l'anime, sans pour autant oublier de valoriser et faire intervenir les différents membres de l'équipe d'audit présents. Sa durée dépend du nombre de personnes présentes (équipe d'audit et audités) et du contexte. En moyenne et pour la plupart des audits elle dure entre 30 minutes et une heure. Le plus souvent, elle ne nécessite pas de support de présentation particulier. Selon le contexte, et notamment lors de la présence de plusieurs dizaines d'audités en réunion d'ouverture, un support de présentation est utilisé.

À titre d'information, l'ISO 19011:2002 fournit une aide pratique à la conduite de la réunion d'ouverture.

- **La phase d'examen**

Cette phase consiste à recueillir et vérifier des informations selon différents moyens (investigation) pour formuler des observations. Selon l'ISO 19011:2002, les observations sont appelées constats d'audit. Elles correspondent aux résultats de l'évaluation par rapport au référentiel d'audit des preuves d'audit recueillies.

Pour mener à bien ses investigations, l'auditeur recueille des informations (documents, bases de données, propos tenus par l'audité, etc.) étayées de preuves. La notion de preuve est fondamentale. Sans preuve, l'information n'a pas de valeur pour l'audit. Au sens de l'ISO 19011:2002, la preuve est un enregistrement, énoncé de faits ou autre information, qui se rapporte au référentiel d'audit et qui est vérifiable. Une fois ces premières informations recueillies, l'auditeur les consolide en effectuant des analyses complémentaires. Il effectue des investigations sur le terrain (équipements, locaux, enregistrements, documents non auditables hors site, etc.). L'auditeur formule les observations. Au fur et à mesure, ces observations sont consolidées et classées (*cf. § 2.3 p. 65*) pour aboutir aux conclusions de l'audit. Les conclusions d'audit sont identifiées, documentées et prouvées de manière précise.

Pour investiguer, l'auditeur dispose de différents moyens. Il n'a pas de bons ou mauvais moyens. L'auditeur doit chercher avant tout l'efficience et jongler avec les moyens les plus pertinents en fonction de la situation, de la

personnalité de l'audité et du sujet. Les moyens dont l'auditeur dispose sont par exemple :

- les entretiens ;
- l'examen de documents complémentaires non vus hors site car volumineux, ou intégrés dans des outils ou dans des bases de données, ou confidentiels, ou non identifiés avant ;
- l'observation des activités en situation réelle ;
- la vérification des preuves ;
- l'inspection d'enregistrements ;
- l'observation physique par exemple de plateformes de production, de panneaux d'affichage ou d'espaces de travail. L'auditeur met à profit les déplacements, la circulation dans les locaux, les trajets d'un bureau à l'autre pour observer ;
- les demandes d'information complémentaires ;
- la consultation d'experts techniques (*cf. § 5.3 p. 124*) ;
- selon les cas et si les conditions d'audit le permettent, l'interrogation de tiers comme les clients utilisateurs, les clients payeurs ou les sous-traitants.

Il convient de terminer chaque entretien et série d'entretiens d'une synthèse des observations. Pour permettre éventuellement à l'audité de compléter, préciser ou réagir. Et éviter les éventuelles objections et longues discussions en réunion de clôture.

- **La réunion de clôture**

Enfin, la réunion de clôture a pour but de présenter les conclusions de l'audit. Comme pour la réunion d'ouverture, elle est préparée par le responsable d'audit et généralement animée par lui à l'oral ou à l'aide de supports de présentation. La direction de l'audité y participe. Elle peut si elle le souhaite faire participer d'autres responsables (le cas le plus courant) ou bien même l'ensemble des audités, voire l'ensemble des salariés de l'organisme (très rare).

Cette réunion permet de restituer aux audités les conclusions de l'audit et une synthèse des observations. L'équipe d'audit doit s'assurer que la direction de l'audité a bien compris les conclusions de l'audit. Et s'assurer de la pertinence et adéquation des actions correctives que l'audité a l'intention de mettre en œuvre par rapport aux conclusions.

À ce stade, l'audit est terminé. Il n'est donc pas envisageable de rediscuter de tel ou tel point ou de ré-auditer tel thème. En revanche, l'audité peut avoir un point de vue divergent de celui de l'équipe d'audit. Ces éventuelles divergences sont consignées dans les conclusions.

D'où l'importance du procès-verbal de clôture qui au-delà d'enregistrer les présents à la réunion, permet de reprendre les conclusions, y compris les éventuelles divergences de l'audité. Selon l'enjeu, les conclusions sont plus ou moins développées. *A minima*, un simple nombre d'observations d'audit (non-conformités, écarts, points forts, etc.) peut suffire. Dans d'autres cas, une reprise synthétique des conclusions est préférable.

Pratico-pratique
La *check-list* de vérification de l'étape « audit terrain sur site »

Pour ne rien oublier et ne pas négliger les incontournables, voici un exemple de *check-list* utilisée lors de l'étape d'audit sur site. Contrairement aux autres check-lists présentées dans cet ouvrage, celle-ci permet d'évaluer la qualité du travail de l'auditeur.

a) les questions posées par l'auditeur sont compréhensibles par les audités et suffisamment «ouvertes» ;
b) la réunion d'ouverture se compose d'une présentation des auditeurs, d'une présentation des objectifs et du champ de l'audit, du plan et des méthodes utilisées pour effectuer l'audit ;
c) l'auditeur s'est attaché à comprendre les réponses des audités ;
d) les constatations de l'auditeur sont claires, transmises au fur et à mesure et étayées de preuves ;
e) le planning de réalisation de l'audit a été respecté (délais, plan) ;
f) la prise de note fait ressortir les constats, les points à vérifier, les écarts... et respecte le langage de l'audité ;
g) la répartition du temps passé par les auditeurs « en salle » et « sur le terrain » est satisfaisante ;
h) la réunion de clôture présente les observations faites par l'auditeur ainsi que ses conclusions et recommandations.

☐ L'étape de restitution

Les conclusions de l'audit ont été présentées en réunion de clôture, mais la restitution ne s'arrête pas là. Il s'agit maintenant de lui donner la forme d'un livrable, **le rapport d'audit**. Il s'agit ensuite de faire valider ce rapport. Et sur la base de ce rapport, d'aider le commanditaire à prendre sa décision par rapport à l'objectif de l'audit.

- **Objectifs et forme du rapport d'audit**

Le rapport d'audit permet de consigner les conclusions. Sa rédaction est soignée.

➜ **VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE**
« LA RÉDACTION EFFICIENTE DU RAPPORT D'AUDIT À VALEUR AJOUTÉE » p. 62

Le lecteur doit pouvoir s'approprier le rapport. Il permet de prendre les bonnes décisions.

Au-delà des conclusions, le rapport contient toutes les informations nécessaires permettant de démontrer la pertinence de ces conclusions.

Par exemple, le rapport d'audit contient :

– *un chapitre présentant les conclusions*. À savoir les conclusions par rapport à l'objectif de l'audit, une synthèse des observations par nature, les précisions sur divergences, exclusions et autres difficultés rencontrées lors de l'audit, une synthèse du contexte de l'audit et de l'organisme audité ;
– *un chapitre permettant de détailler les observations*. Pour en faciliter la lecture et selon les exigences de la procédure d'audit, ce détail peut être présenté sous forme textuelle ou de fiches ou de tableaux. La présentation peut être faite par nature d'observation selon leur classement (*cf. § 2.3 p. 65*) ou dans l'ordre chronologique des chapitres du référentiel ou par processus ou par entité (directions, départements, services, etc.) ;
– *un chapitre d'annexes* contenant par exemple le compte rendu d'audit préalable hors site (*cf. § 2.2.4 p. 53*), le plan d'audit complété et mis à jour, les conditions d'archivage, d'enregistrement, de diffusion et de confidentialité ;
– *éventuellement un chapitre de synthèse* des informations et preuves collectées par thème.

Bien que plutôt logique, l'ordre ci-dessus n'est pas imposé. Ce qui compte, c'est que le rapport soit tant facile, qu'agréable à lire. Sa présentation doit être claire et rationnelle, les conclusions bien mises en évidence. Avec un document principal concis et des détails en deuxième partie, voire en annexe.

Mais ce qui importe avant tout, c'est que le rapport restitue fidèlement l'esprit et le contenu de l'audit. Il doit fournir une appréciation globale et détaillée qui permette au commanditaire de décider sans hésitation, ni doute possible sur la pertinence de la conclusion.

Enfin il est utile de signaler que le rapport d'audit sert d'élément de référence entre le commanditaire et l'audité. Et notamment dans la mise en place et le suivi des actions correctives ou la réalisation d'audits de suivi.

Pratico-pratique
La rédaction efficiente du rapport d'audit à valeur ajoutée

Comment rédiger le rapport pour qu'il soit lu ? Voici quelques retours d'expérience. Ils sont simples et à la portée de chacun. Mais les habitudes ayant la vie dure, leur mise en œuvre, surtout les premières fois, n'est pas simple. D'où l'intérêt de faire relire ses rapports par un auditeur aguerri.

Les messages doivent être concrets et imagés. Sans phrases, ni mots inutiles. Avec des tournures de phrases positives. Les phrases sont courtes et rythmées et au présent (attention au conditionnel qui induit une proposition d'action corrective et non un constat d'audit). Le vocabulaire est simple et accessible par un néophyte.

Il est utile d'avoir en tête que le rapport doit pouvoir être lu et compris sans difficulté plusieurs mois après, par un lecteur n'ayant pas participé à l'audit. C'est par exemple le cas lorsqu'un auditeur entame un nouveau cycle d'audit et qu'il dispose pour cela du rapport d'audit de l'auditeur précédent. Il trouve alors quasi systématiquement que les autres auditeurs rédigent mal leurs rapports !

La rédaction du rapport par l'auditeur se fait par consolidation, du détail à la conclusion. D'abord rédaction (ou compilation) des observations élémentaires. Puis synthèse et classement des observations. Et enfin, conclusion avec proposition de décision.

Cet ordre de rédaction facilite la lecture du rapport par les audités ou les commanditaires, qui liront eux le rapport dans l'ordre inverse, c'est-à-dire de la conclusion aux détails. Lorsqu'on lit un rapport, on commence d'abord par les conclusions générales. Puis la synthèse. Puis la liste des constats. Et enfin le détail des fiches et annexes.

Voyons maintenant quelques retours d'expérience pour optimiser la rédaction du rapport :

- disposer d'un modèle efficace, c'est-à-dire un rapport d'audit type intégrant par exemple le retour d'expérience des précédents audits, avec une structure type et les phrases de transition. Il est pertinent de bien séparer dans ce modèle les phrases type qui seront utilisées en l'état (aux adaptations près) des conseils de rédaction ;
- commencer la rédaction du rapport, à partir du modèle, et le plus tôt possible ? Pour cela, faire une rédaction brute mais néanmoins structurée, en se concentrant sur le fond et les idées force, et sans se soucier de la forme. Cette rédaction est progressive, c'est-à-dire complétée et améliorée au fil de l'avancement de l'audit. Puis en fin d'audit, reprendre cette trame brute pour consolider le fond et travailler la forme. Attention, « rédaction » est à prendre ici au sens de noter les éléments de rédaction, parfois sous forme électronique mais le plus souvent de manière manuscrite, sur une trame type imprimée préalablement ;
- consolider et faire valider le rapport en s'appuyant sur la formule « 1+1 = 3 », symbole de l'intelligence collective et consistant à faire relire les livrables et à échanger les points de vue avec d'autres experts de confiance.

• Étapes de rédaction du rapport d'audit

Chaque membre de l'équipe d'audit rédige le rapport intermédiaire correspondant à sa partie. Le travail du responsable d'audit consiste à superviser les travaux faits par les autres membres de l'équipe d'audit, les revoir et les consolider dans un rapport global.

Le responsable d'audit coordonne alors la relecture du rapport tant sur la forme que sur le fond. Il s'entretient selon les besoins avec tout ou partie des membres de l'équipe d'audit pour confirmer les conclusions. Ces conclusions étant importantes, l'équipe d'audit leur accorde une attention particulière en prenant à ce moment-là du recul.

➜ **VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE**
« LA *CHECK-LIST* DE VÉRIFICATIION DE L'ÉTAPE "RESTITUTION" »

Le responsable d'audit valide alors le rapport d'audit.

Pratico-pratique
La *check-list* de vérification de l'étape « restitution »

Pour ne rien oublier et ne pas négliger les incontournables, voici un exemple de *check-list* utilisée lors de l'étape de restitution.
Elle permet notamment de s'assurer que le rapport est correctement rédigé :
a) le rapport d'audit fournit une appréciation globale et détaillée ;
b) le rapport d'audit comporte les détails de l'organisation de l'audit : plan détaillé, identité des auditeurs, dates de l'audit, déroulement ;
c) le rapport d'audit contient les modalités de confidentialité et de diffusion du rapport ;
d) les observations et conclusions distinguent bien le classement et le classement est pertinent ;
e) les conclusions relevées sont pertinentes et clairement exprimées ;
f) la présentation générale du rapport est satisfaisante et est adaptée aux besoins des audités et du commanditaire ;
g) le rapport d'audit restitue fidèlement l'esprit et le contenu de l'audit ;
h) le rapport d'audit fournit des éléments de décision au commanditaire.
La *check-list* suivante permet quant à elle de s'assurer que la restitution est apte à fournir les résultats attendus :
a) l'organisation de la restitution (durée, plan, etc.) est appropriée ;
b) la forme de la restitution (orale, écrite, réunion, etc.) est adaptée au contexte ;
c) les participants à la restitution (audités, direction de l'audité) sont appropriés ;
d) la direction de l'audité a bien compris les conclusions de l'audit et le travail à faire suite à l'audit.

Une fois validé, le rapport peut alors simplement être transmis au commanditaire ou bien faire l'objet d'une présentation plus formelle. Seules les conclusions de l'audit sont généralement présentées, le détail étant développé selon les interrogations.

☐ L'étape de suivi de l'audit

L'audit n'a d'intérêt que si les conclusions sont suivies d'effet. Logique. Et pourtant, il arrive encore trop souvent que le suivi de l'audit ne soit pas assuré. Et même si les raisons de ce manque de suivi sont pertinentes, le suivi est indispensable. Même s'il se limite à sa plus simple expression. Voyons en quoi consiste ce suivi.

Tout d'abord, il est nécessaire d'établir le plan d'action permettant de répondre aux conclusions et observations de l'audit. Ce plan d'action est sous la responsabilité de l'audité. Selon les responsabilités confiées à l'équipe d'audit, elle peut être amenée à proposer des actions correctives. Sachant que dans tous les cas, la décision finale sur le plan d'action retenu incombe à la direction de l'audité.

L'équipe d'audit s'assure de la pertinence et de l'adéquation de ce plan d'action. La pertinence signifie « qui se rapporte à la question, qui a rapport »[3]. La vérification de la pertinence consiste à s'assurer que le plan d'action est bien en rapport avec l'objectif de l'audit, le référentiel et les conclusions. L'adéquation signifie « bien adaptée à l'usage, à l'emploi »[4]. La vérification de l'adéquation consiste à s'assurer que le plan d'action est en phase avec les pratiques de la profession, le contexte de l'organisme et les moyens en place. Par exemple, une action peut être tout à fait pertinente pour corriger un écart mais pas adéquate car trop coûteuse, trop ambitieuse ou trop rapide par rapport aux ressources en place.

L'équipe d'audit vérifie également que la mise en œuvre proposée dans le plan d'action est acceptable en terme de dates d'échéance, de jalons ou de livrables.

Tout ceci doit permettre à l'équipe d'audit de donner l'assurance que le plan d'action produira l'effet escompté aux échéances prévues. Si tel n'est pas le cas, le responsable d'audit prend contact avec l'audité et une nouvelle

---

3 Source : Dictionnaire Larousse.
4 Source : *ibidem*.

proposition est établie. Ce processus est schématique car dans les faits, dès l'annonce des premières observations, un échange s'établit entre l'équipe d'audit et les audités permettant de bien comprendre les observations et les moyens d'y répondre. Ce qui fait que lors de cette étape, la proposition faite est, le plus souvent, pertinente et adéquate.

Le suivi du plan d'action proprement dit ne fait pas partie de la mission d'audit. Il est néanmoins nécessaire de s'assurer de la mise en œuvre et de l'efficacité du plan d'action. Ce suivi peut alors être confié, selon les besoins du commanditaire ou de l'audité, à un responsable de l'organisme (cas le plus courant) ou à l'équipe d'audit ou encore à un tiers indépendant (expert, consultant, etc.).

Le classement des observations et des conclusions

Selon la nature de l'audit ou du référentiel, différentes méthodes de classement des observations et conclusions d'audit existent. Le classement des observations n'est jamais anodin et doit être fait avec la plus grande pertinence possible.

➜ **VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LE JUSTE CLASSEMENT DES OBSERVATIONS » p. 69**

La méthode courante de classement

Voici la méthode de classement des observations la plus courante. Seule la terminologie change parfois :

– **point fort ou point remarquable allant au-delà des exigences du référentiel**. C'est un point sur lequel l'organisme dépasse les exigences du référentiel de façon prouvée ou point ou sur lequel les dispositions de l'organisme sont remarquables, par exemple innovantes, originales ou particulièrement performantes ;

– **piste de progrès ou point conforme qui amélioré pourrait permettre de devenir remarquable**. C'est une voie identifiée sur laquelle l'organisme pourra progresser et dépasser ainsi les exigences du référentiel. Elle est souvent formulée sous forme de proposition d'action (en utilisant le conditionnel) ;

– **point sensible ou point conforme mais qui peut devenir un écart si rien n'est fait**. C'est un point sur lequel des observations factuelles montrent que l'organisme risque de ne plus atteindre les exigences du référentiel à court ou moyen terme. Une action doit donc nécessairement être engagée pour écarter ce risque ;
– **écart ou non-satisfaction d'une exigence du référentiel touchant l'organisation, l'application, ou la formalisation du système de management et entraînant un risque plus ou moins important de non-respect d'une exigence spécifiée**. Ou encore non-satisfaction d'une exigence du référentiel mettant en cause plus ou moins fortement l'efficacité ou l'amélioration du système de management (voir § « classement des écarts ») ;
– **recommandations et conseils**. Même si l'auditeur ne doit pas s'immiscer dans la gestion de l'organisme (*cf. § « L'attitude de l'auditeur » p. 79*), il serait pour autant, dommage de priver l'audité des idées et retours d'expérience de l'auditeur. C'est pourquoi l'auditeur peut émettre des recommandations et conseils en les identifiant clairement en tant que tels. Ils se traduisent par exemple par les pistes de progrès (cf. ci-avant), des propositions d'actions curatives et correctives aux écarts identifiés. Et également des observations hors référentiel c'est-à-dire ne correspondant pas à une exigence du référentiel retenu pour l'audit mais qui, en rapport avec des exigences d'un autre référentiel maîtrisé par l'auditeur, peuvent être utiles ou valorisantes pour l'audité. Par exemple, lors d'un audit ISO 9001, il peut s'agir de recommandations ou observations sur les contraintes environnementales de l'ISO 14001. Ou encore lors d'un audit ISO 20000-1, des recommandations sur la sécurité de l'information selon l'ISO 27001.

☐ Les retours d'expérience

Il est important de signaler deux retours d'expérience. Ce n'est pas le nombre d'observations de telle ou telle nature qui importe. Par exemple, un audit faisant apparaître aucun écart ne sera pas plus apprécié de l'audité qu'un audit avec de nombreux écarts. C'est la qualité, la pertinence, la justesse des observations qui importe, pas leur nombre. Le deuxième retour d'expérience est que naturellement, un auditeur a davantage tendance à focaliser sur les observations de nature « négative » (écart, point sensible) que sur les observations de nature « positive » (piste de progrès, point fort).

À noter qu'une certaine confusion existe parfois entre « point sensible » et « piste de progrès ». Si rien n'est fait, le point sensible peut se transformer en écart. Si une action pertinente est menée pour corriger le point sensible, le point redevient conforme. Alors que la piste de progrès permet de transformer un point conforme en point fort. D'où l'intérêt de repréciser plus globalement le lien entre ces différentes notions (*cf. figure 2.4*).

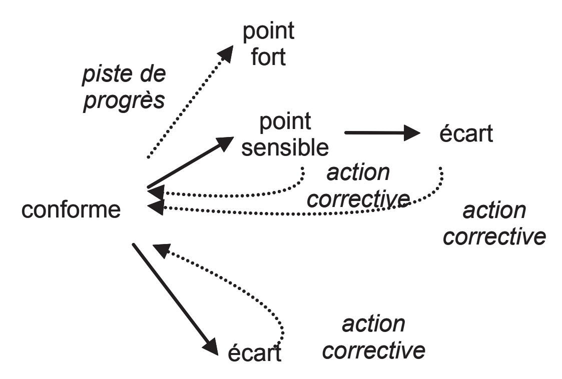


Figure 2.4 Liens entre les différentes natures d'observation

☐ Le classement des écarts

Les écarts peuvent faire l'objet d'un classement plus précis. Tout d'abord, un écart, plus que toute autre nature d'observation, est argumenté (c'est-à-dire étayé de preuves tangibles).

L'écart est exprimé par rapport à un risque. Cette notion est fondamentale. Si il n'y a pas de risque, il n'y a pas d'écart. L'auditeur doit toujours être en mesure d'exprimer et d'expliquer ce risque. Le risque est généralement estimé selon une fréquence d'apparition, et selon une gravité. La gravité est la valeur représentant l'impact (ou les conséquences) du non-respect d'une exigence du référentiel.

La rédaction de l'écart doit être auto-suffisante c'est-à-dire qu'il ne doit pas être nécessaire de lire d'autres chapitres du rapport pour le comprendre. Le style est direct de type sujet, verbe et complément. L'écart doit être « compréhensible » six mois plus tard. Au-delà du libellé de l'écart proprement dit, la rédaction précise l'exigence du référentiel qui n'est pas respectée (numéro de chapitre et extrait de l'exigence) et le risque encouru justifiant le classement en écart.

Différentes méthodes de classement des écarts peuvent exister. Selon le contexte, l'objectif, la nature et le type d'audit, telle ou telle méthode de classement est fixée. C'est le commanditaire (généralement *via* la procédure ou méthode d'audit) qui détermine le classement à adopter. Une seule méthode est retenue et utilisée pour l'audit (voire le cycle d'audit le cas échéant). Voici quelques exemples de méthodes de classement :

– le classement en non-conformités est binaire (utilisé par exemple par les organismes de certification). Deux niveaux de classement sont adoptés : majeur et mineur. La non-conformité majeure ou critique est la non-satisfaction d'une exigence spécifiée. Alors que la non-conformité mineure est la non-satisfaction partielle, sans risque majeur d'insatisfaction client ou sur l'efficacité du système de management ;
– l'indice de conformité permet d'attribuer une note. Cette note, correspondant à une moyenne pondérée, est calculée comme suit. Chaque exigence du référentiel a un poids relatif à son importance. À chaque exigence est attribuée en cours d'audit une note de 0 ; 0,5 (exigence partiellement satisfaite) ou 1 (exigence satisfaite). La note finale correspond à la somme pondérée des notes par exigences, divisée par la somme des poids ;
– le démérite permet d'attribuer une classe A, B, C ou D en fonction d'une note. À chaque exigence du référentiel est attribuée durant l'audit un démérite allant de 0 (bon) à 3 (mauvais). La somme des démérites permet d'attribuer une note (sur 100) et selon la valeur de cette note d'appartenir à une classe (A, B, C, D). Cette méthode est par exemple utilisée pour classer les fournisseurs entre eux ;
– le classement par niveau de maturité (par exemple CMMI) permet d'attribuer un niveau de maturité. Ce niveau est déterminé comme suit. Attribution d'une note de capacité par grande catégorie de processus, note allant de 0 à 5 et correspondant respectivement aux niveaux « incomplet », « réalisé », « géré », « défini », « maîtrisé », « en optimisation ». En fonction des notes obtenues par niveaux de capacité, attribution d'un niveau de maturité allant de 1 à 5 correspondant respectivement aux niveaux « initial », « reproductible », « défini », « maîtrisé » et « optimisé ».

Nous n'insisterons jamais assez sur le fait qu'il n'est pas indispensable de classer les écarts. Il est tout à fait possible de ne pas les classer. C'est-à-dire que l'auditeur se contente de lister les écarts sans classement particulier. Ce

non-classement est particulièrement adapté notamment pour les auditeurs novices (pour ne pas compliquer inutilement) et pour les audits à blanc.

Ce non-classement présente l'avantage de la simplicité, la notion de risque étant souvent très subjective. Cela incite l'audité à travailler sur tous les écarts avec la même intensité et la même importance (un écart mineur aujourd'hui pouvant conduire à un majeur demain). L'expérience prouvant que l'audité porte souvent plus d'attention aux non-conformités majeures qu'aux mineures.

Pratico-pratique
Le juste classement des observations

Lors de l'audit, l'auditeur formule des observations, les consolide, élabore des conclusions et les classe. Cette approche analytique est de type *bottom-up*. C'est-à-dire que l'auditeur élabore la conclusion (*top*) à partir des observations élémentaires (*bottom*).
Mais l'auditeur prend aussi du recul, s'éloigne des observations unitaires et élémentaires (*bottom*) pour se poser la question plus globalement du respect du référentiel (*top*). Autrement dit, et pour schématiser, l'auditeur se pose la question « qu'est ce que ça mérite vraiment ? ». Pour ensuite faire le lien entre cet avis global et les observations élémentaires. Cette approche plus systémique est de type *top-down*.
Le juste classement des observations (en terme de nombre et de nature), est obtenu en croisant les deux approches : l'identification analytique des écarts (*bottom-up*) avec la vision d'ensemble du système (*top-down*). En ce qui concerne le nombre d'observations, le juste équilibre doit d'abord être trouvé en les observations « positives » (point fort, piste de progrès) et les observations plus « négatives » (point sensible, écart).
Cette recherche permanente du juste équilibre à tous les niveaux permet à la fois :

– de prendre du recul par rapport à l'audit et de déterminer les justes conclusions à formuler dans le rapport : ni trop sévère pour ne pas noyer, ne pas démoraliser. Ni pas assez pour ne pas laisser l'audité s'endormir « sur ses lauriers » ou passer à côté de points importants ;
– d'avoir une cohérence entre les observations et la conclusion de l'audit (qui doit apporter une réponse à l'objectif de l'audit).

3
L'audit à valeur ajoutée et le rôle prépondérant de l'auditeur

3

« L'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt. On récolte ce qu'on a semé. »

La Fontaine, La Cigale et la Fourmi

L'audit est basé sur les rapports humains. L'auditeur a donc un rôle prépondérant dans la qualité, la pertinence, la performance de la mesure. Quelles doivent être ses compétences et aptitudes ? Quelle attitude adopter (pas d'audit sans l'attitude qui va avec) ? Quelle approche utiliser pour être pratique et efficient ?

La complexité croissante de l'environnement et l'évolution rapide des situations auxquelles doivent faire face les organisations a modifié radicalement en à peine quelques années le métier d'auditeur. D'une logique de contrôle de la conformité, l'auditeur doit maintenant s'intéresser à une évaluation de la performance. Une adaptation qui nécessite d'apporter plus de valeur ajoutée.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « UN BON AUDITEUR, C'EST QUOI POUR LE COMMANDITAIRE DE L'AUDIT ? ENQUÊTE »

Pratico-pratique
Un bon auditeur, c'est quoi pour le commanditaire de l'audit ? Enquête

En complément des caractéristiques exprimées tout au long du chapitre 3, découvrons ci-après un extrait des attentes des audités sur les postures qui caractérisent un bon auditeur, caractéristiques qui, d'après les audités, font aujourd'hui la différence.

Ces attentes s'appuient sur nos propres retours d'expérience et sont confortées par les résultats de l'enquête « Être auditeur – Retour sur l'enquête 2008 réalisée auprès de nos clients », AFNOR Certification, janvier 2009.

Tout d'abord, la connaissance et compréhension de l'organisme audité. L'audité attend une compréhension et a fortiori, une prise en compte de ses problématiques et spécificités. Il veut du sur-mesure, de la valeur ajoutée et pas de banalités. D'où l'importance de l'étape de compréhension de l'audité.

Deuxième caractéristique, la pédagogie, c'est-à-dire la capacité de l'auditeur à transmettre un savoir utile à l'audité par des méthodes adaptées. Ce sont les notions de transmission du savoir et d'adaptation qui font un bon auditeur. Il ne doit pas donner un cours magistral mais faire comprendre à chacun en s'appuyant sur le vécu de l'audit pour faire progresser l'audité. Pour cela, il s'agit de se rendre accessible. L'auditeur doit

utiliser un langage compréhensible et être capable de vulgariser sa pensée. ET aussi, il doit savoir expliquer clairement à l'oral comme à l'écrit (rapport d'audit) les observations d'audit et, pour les écarts, démontrer les risques associés.

Troisième caractéristique, le professionnalisme. Il existe une « posture » de l'auditeur qui passe par le respect d'une déontologie et d'une méthodologie éprouvée, d'une approche pragmatique de l'audit (« l'ingénierie » d'audit) et par une homogénéité maîtrisée entre auditeurs successifs. D'où l'intérêt de certains organismes, lors des audits tierce partie, de s'adresser à des certificateurs disposant d'un pool d'auditeurs importants, qualifiés, formés et maintenus à niveau selon des dispositions claires et de façon homogène. C'est une garantie de qualité dans la durée et dans l'espace (différentes localisations géographiques).

Quatrième caractéristique, la capacité à établir une relation adaptée avec les audités et le contexte de travail. C'est tout d'abord la recherche de l'adaptation au travers d'un savant dosage entre boîte à outil générique et sur-mesure. C'est-à-dire la capacité à ne pas appliquer systématiquement le même plan d'audit, le même questionnement, la même structure de réunion de clôture. Tout en s'appuyant cependant sur les modèles et guides pour ne pas réinventer la poudre à chaque fois. L'adaptation, c'est aussi la recherche d'un subtil équilibre. Équilibre entre audit hors site et audit sur site, équilibre entre une posture austère, distante, froide ou intransigeante et une approche accessible, ouverte, compréhensive voire empathique. Équilibre entre une approche de contrôle de conformité faisant peser le risque de la sanction et une volonté de faire progresser l'organisme. Enfin, l'auditeur doit savoir sortir parfois du cadre industriel de l'audit par exemple en personnalisant certaines phases (par exemple, effectuer sur site la phase d'audit documentaire préalable généralement effectuée hors site.

Cinquième caractéristique, l'expertise. L'expertise, c'est la capacité de l'auditeur à raisonner en système intégré, en multisites, en équipe pluridisciplinaire. Il doit démontrer qu'il maîtrise l'offre toujours plus vaste de référentiels et surtout leur interdépendance. L'expertise, c'est aussi sa capacité à capitaliser et à transférer ses connaissances et compétences. Il doit par exemple pouvoir capitaliser et restituer de manière simple un environnement complexe et mettre à profit ses expériences passées (règles, bonnes pratiques, processus type, etc.). L'expertise passe aussi par l'apport de valeur ajoutée. L'auditeur doit aujourd'hui plus qu'hier apporter un retour sur investissement de plus en plus attendu par l'audité et le commanditaire de l'audit. Enfin, l'expertise c'est aussi la capacité de l'auditeur à apporter un étalonnage par rapport à ce qu'il voit dans d'autres organismes.

Enfin dernière caractéristique, la co-construction de l'audit entretenue dans la durée. L'auditeur lors de sa préparation doit avoir la capacité de générer une coopération et créer, développer et enrichir un climat de confiance. Il doit ainsi engager une collaboration active avec les acteurs internes de l'organisation. L'auditeur doit savoir tenir compte des attentes particulières du commanditaire ou de l'audité et aménager sa méthode et ses techniques d'audit quitte à parfois sortir du cadre imposé de l'audit (sans pour autant enfreindre les règles et dépasser les lignes imposées comme par exemple le code de déontologie ou la confidentialité). La co-construction dans la durée passe par la recherche du maintien d'une plus value lors des audits successifs. La co-construction s'opère également avec les autres en sachant « passer la main » lors d'un changement d'équipe d'audit ou au contraire « reprendre la main » dans une logique de continuité.

En un mot, l'auditeur doit savoir « étonner » ses clients.

Les aptitudes de l’auditeur

L’audit n’est pas issu d’une science exacte, les aptitudes de l’audit non plus. Il est donc très difficile, bien que déterminant, de mesurer les aptitudes d’un auditeur. C’est pourquoi non proposons ici d’analyser comment s’assurer du professionnalisme de l’auditeur, de découvrir quelles sont les caractéristiques des auditeurs qui font le succès des audits et quelles sont les responsabilités et autorités de l’auditeur.

S’assurer du professionnalisme de l’auditeur

Tout d’abord, comment s’assurer du professionnalisme des auditeurs ? Comme ce n’est pas facile, le mieux est de croiser plusieurs aspects complémentaires comme la compétence technique, la pratique de l’audit, la maîtrise des techniques d’audit, le respect d’une déontologie. Mais avant tout, les valeurs humaines.

Les valeurs humaines sont essentielles. Et commençons par les valeurs humaines en tant qu’auditeur. L’auditeur a une capacité d’analyse et de synthèse. Il doit être apte à juger, au sens de l’aptitude à former des appréciations lucides et justes. Il est attentif et appliqué. Serein et non stressé, il est résistant à la pression. Il est stable c’est-à-dire ferme et non influençable. Il est honnête, loyal et reste objectif en toute situation. Il est diplomate et procède avec tact. Il est respectueux et a une sensibilité culturelle.

Et aussi les valeurs humaines en situation d’audit. L’auditeur a une capacité à rassurer les audités. Il est pédagogue par rapport au référentiel et à l’objectif de l’audit en contribuant ainsi à faire passer certains messages utiles et judicieux auprès de la direction générale, sur le terrain, ou auprès de tel ou tel responsable. Il utilise les observations comme levier important de progrès. Il fournit au dirigeant une aide à la prévision, à la prévention, à la performance, à l’amélioration.

Le professionnalisme est ensuite mesuré par la maîtrise du domaine à auditer tant en terme de compétence technique que de maîtrise pratique (et pas que théorique). L’auditeur doit bien connaître sinon maîtriser le domaine à auditer. L’auditeur parfait à tout domaine n’existant pas, on s’efforcera d’identifier celui dont le profil répond au maximum des caractéristiques suivantes :

– métiers comme les systèmes d’information, le management de projet, la gouvernance d’entreprise, l’électronique ;

– secteurs économiques comme le nucléaire, l'énergie, les télécoms ;
– nature juridique de l'organisation comme SARL, SA, SAS ou encore franchise ;
– taille exprimée en terme par exemple d'effectifs ou encore de niveaux hiérarchiques ;
– organisation comme par exemple l'organisation en réseau ou l'organisation en société mère-filiales-*holding*-agences ;
– implantation géographique en terme de sites, de régions ou de pays.

La pratique et l'expérience de l'audit sont également un aspect important à mesurer. Un auditeur est d'autant plus efficient qu'il a derrière lui plusieurs années de pratique. C'est en étant confronté au terrain, à des situations parfois difficiles, quelquefois même imprévisibles, que l'auditeur apprend. Mais cette expérience personnelle n'est rien en regard de l'expérience cumulée par ses confrères auditeurs avec qui il partage expériences, méthodes, outils et retours d'expérience. L'expérience d'un auditeur se mesure plus par la taille de son réseau de partenaires auditeurs avec lesquels il capitalise expériences et connaissances que par l'expérience de l'auditeur lui-même.

Le professionnalisme passe ensuite par la maîtrise des techniques d'audit. C'est pourquoi on s'efforcera de mesurer l'utilisation de règles de qualification issues de normes et standards, la qualification de l'auditeur par un comité reconnu, les moyens de tutorat et d'accompagnement mis en œuvre pour l'auditeur (*cf. § 4.3 p. 111*). Mais aussi la qualité et complétude de sa boîte à outils d'audit c'est-à-dire les guides, modèles, plans type dont il dispose.

Enfin, un dernier moyen de mesure du professionnalisme consiste à analyser l'engagement de l'auditeur par rapport à un code de bonne conduite. La mesure peut se faire sur trois niveaux : L'auditeur respecte-t-il un code ? Ce code est-il formalisé ? Ce code est-il complet ?

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LE CODE DE BONNE CONDUITE DE L'AUDITEUR »

En effet, le code de bonne conduite est nécessaire pour instaurer la confiance entre les différentes parties prenantes de l'audit. Et à instaurer cette confiance le plus tôt possible, voire à l'instaurer *a priori* c'est-à-dire avant même d'avoir commencer à collaborer. L'audité et le commanditaire vont durant l'audit livrer énormément d'informations confidentielles voire stratégiques à un parfait inconnu. Comment cela serait-il possible sans la confiance et donc sans code de bonne conduite de la part de l'auditeur. Ce code de bonne conduite s'appuie systématiquement sur un code de déontologie (indépendance, confidentialité,

objectivité, etc.). Et plus rarement sur une charte de valeurs. C'est-à-dire les valeurs exprimées ci-avant mais officialisée par une charte.

Tous ces points sont d'autant plus vrais que le commanditaire (ou l'audité) souhaite garder une continuité et une homogénéité d'un audit à l'autre. Et toujours plus de valeur ajoutée.

Pratico-pratique
Le code de bonne conduite de l'auditeur

Le code de bonne conduite s'appuie systématiquement sur un code de déontologie. Et peut s'appuyer aussi sur une charte de valeurs.
Le code de déontologie est selon l'ISO 19011:2002, « le fondement du professionnalisme » et se traduit par la confiance, l'intégrité, la confidentialité et la discrétion.
Plus complètement, il consiste :

- à informer avant la mission d'audit qui lui est proposée de toute situation particulière qui pourrait faire douter de son indépendance de jugement ;
- à mettre en évidence les faits en toute objectivité, avec exactitude et précision ;
- à entretenir en permanence une attitude de dialogue ;
- à assurer la confidentialité des informations reçues au cours de sa mission sous toute forme que ce soit (documents, observations, entretiens).

La charte de valeurs peut quant à elle contenir des principes comme :

- le fait que les auditeurs appliquent à eux-mêmes les préconisations qu'ils proposent à leur client ;
- l'engagement des auditeurs à mesurer la performance des audits qu'ils réalisent ;
- la tenue des engagements ;
- les valeurs humaines du quotidien telles que l'honnêteté, la sincérité, la modestie, le respect, le contrôle de soi ou la politesse.

Si les valeurs sont indispensables, leur formalisation sous forme de charte est plus rare.

☐ Les caractéristiques des auditeurs qui font le succès des audits

Pour bien cerner les aptitudes de l'auditeur, intéressons-nous aux audits et à leur succès. Le succès des audits repose sur des auditeurs caméléons, emphatiques, convaincus et qui communiquent.

Comme le caméléon pourvu d'adaptations remarquables à l'environnement, le succès repose sur des auditeurs à l'aise dans le domaine objet de l'audit et ayant démontré une capacité d'adaptation rapide. Ils ont également la capacité à se projeter rapidement dans un univers qui n'est pas leur univers habituel.

Le succès de l'audit repose aussi sur des auditeurs qui auditent avec empathie, « faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent »[5]. Pour cela, ils ont par exemple eux-mêmes travaillé par le passé, ou mieux, encore aujourd'hui, sur les sujets qu'ils auditent. Ils ont déjà été à la place des audités, et, à leur place, ils mettraient vraiment en pratique les pistes de progrès proposées (qui sont du coup plus pertinentes et réalistes).

Dans la même logique, les auditeurs doivent aussi être convaincus de l'utilité et des vertus de l'audit. On peut être auditeur par métier, par passion, par intérêt, par hasard. L'auditeur à valeur ajouté est avant tout celui qui est convaincu des vertus de l'audit.

Enfin le succès de l'audit est confirmé par des auditeurs qui communiquent, communiquent, et communiquent. Cette communication est utile tout au long des étapes d'audit pour comprendre, connaître, partager, échanger, analyser et conclure.

Il est difficile d'appréhender ces aptitudes *a priori*. Il faut donc, soit voir l'auditeur en action, soit s'appuyer aussi sur les évaluations d'audit faites par les différentes parties prenantes (*cf. § 3.5 p. 89*).

☐ Les responsabilités et autorités de l'auditeur

Les aptitudes de l'auditeur sont identifiables en cernant bien ses responsabilités et autorités. Elles permettent de fixer un cadre dans lequel l'auditeur va évoluer, en couvrant l'intégralité de ce cadre mais sans jamais le dépasser.

L'auditeur a la responsabilité de conduire la mission en respectant le cadre fixé par le commanditaire de l'audit (*cf. § « Étape d'expression de besoin » p. 40*). Pour le cas particulier du responsable d'audit, cette responsabilité se matérialise par la validation du plan d'audit et du rapport d'audit. Pour le cas particulier des audits de commissaires aux comptes par exemple (*cf. § 6.1 p. 131*), la responsabilité est bien plus marquée puisqu'elle concerne la responsabilité civile, la responsabilité pénale et la responsabilité disciplinaire.

L'autorité de l'auditeur dépend de la nature de l'audit. L'autorité est à prendre au sens de « pouvoir de décision sans remise en cause possible ». *A minima*,

5 Source : Dictionnaire Larousse.

l'autorité se limite à un refus de réaliser la mission proposée. Elle intègre aussi la formulation de conclusions par rapport à l'objectif de l'audit (par exemple, délivrance, maintien ou retrait d'une certification). Dans certains cas, les audits de commissaires aux comptes par exemple, elle est étendue à la procédure d'alerte auprès du Tribunal de commerce en cas de risque de non-continuité de l'exploitation.

Enfin, il est nécessaire de rappeler que dans les faits, l'auditeur a plus une obligation de moyens que de résultat. Certes, il doit fournir une conclusion d'audit mais comment mesurer, *a priori*, la qualité de cette conclusion ? Si ce n'est peut-être en respectant les étapes de l'audit, l'indépendance, la méthodologie et autres recommandations de cet ouvrage.

L'ISO 19011:2002 précise les aptitudes minimales requises.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LE PROFIL DES AUDITEURS SELON L'ISO 19011:2002 »

Pratico-pratique
Le profil des auditeurs selon l'ISO 19011:2002

Rappelons que l'ISO 19011:2002 définit les lignes directrices pour l'audit des systèmes de management. Et plus précisément pour la partie qui nous concerne ici, donne des conseils sur le profil des auditeurs, à savoir :

- principes pour auditeurs (déontologie, impartialité, professionnalisme) ? ;
- compétence et évaluation des auditeurs ;
- qualités personnelles ;
- connaissances et aptitudes ;
- formation initiale, expérience professionnelle, formation d'auditeur et expérience d'audit ;
- évaluation des auditeurs (processus et méthodes d'évaluation).

Seuls les titres sont repris ici pour informer de l'existence de ces dispositions. Le détail est disponible selon intérêt par simple consultation de la norme.

L'attitude de l'auditeur durant l'audit

Après les aptitudes, l'attitude. C'est-à-dire qu'après avoir vérifié les dispositions de l'auditeur, nous nous intéressons ici à la manière d'être, au comportement.

Et pour fournir le meilleur audit possible, et la mesure la plus juste possible, l'auditeur doit en permanence faire preuve de savoir être comportemental, de savoir poser des questions, de savoir prendre des notes et de savoir adapter et ajuster son attitude aux différentes situations vécues lors de l'audit.

☐ Savoir être de l'auditeur

Mais quel est donc ce savoir être de l'auditeur ?

L'auditeur doit d'abord avoir l'attitude correspondant à l'approche d'audit qu'il souhaite. Il existe une palette de nombreuses attitudes parmi lesquelles l'auditeur pourra puiser celle à adopter à un moment donné de l'audit et dans un contexte donné d'entretien. Il va par exemple pouvoir pratiquer l'enquête, c'est-à-dire l'approche consistant à tout faire pour obtenir des informations jugées importantes. Il peut aussi adopter une approche par le factuel, c'est-à-dire que l'auditeur va chercher à étayer de preuves une observation jugée particulièrement importante. Il peut aussi retenir l'approche de l'évaluateur, c'est-à-dire l'analyse des informations et leur comparaison par rapport au référentiel. Ou encore choisir un comportement de soutien en agissant sur ce que ressent l'audité pour obtenir son adhésion ou encore une attitude consistant à apporter des exemples de solutions à une situation donnée pour faire adhérer l'audité. Parmi ces exemples d'approches, il n'y en a pas une ni fondamentalement, ni systématiquement plus pertinente que l'autre. Toutes sont utilisées durant l'audit en fonction du contexte et de la situation.

L'auditeur doit ensuite écouter au sens le plus large possible. Face à une véritable posture d'écoute sincère, les audités se livrent et se confient, ce qui étonne toujours le management de l'audité. D'abord, écouter les mots, mais également l'intonation de la voix ou le rythme. Et « écouter » aussi le « non-dit » c'est-à-dire prêter attention à certains signes riches d'information comme les gestes, les regards, les postures, etc. La reformulation fait partie aussi des techniques d'écoute. En effet, en reformulant, l'auditeur s'assure que ce qu'il a entendu et compris correspond bien à ce que l'audité a souhaité exprimer. L'écoute c'est aussi pour l'auditeur la capacité à se dégager de tous les obstacles et freins « internes », comme ses préoccupations personnelles du moment ou ses *a priori*.

L'auditeur se doit aussi de respecter les différentes personnalités d'audité qu'il va être amené à rencontrer et avec lesquelles il va s'entretenir. Que l'audité soit plutôt muet, intarissable bavard, expert, résolument timide ou encore à caractère plutôt impulsif, l'auditeur doit être capable de s'en accommoder et s'adapter au contexte pour conduire sa mission à bien.

Un autre trait de savoir être consiste à savoir toujours garder le cap sur l'objectif de l'audit. Rien ne doit détourner l'auditeur de cet objectif malgré les aléas, la fatigue, le stress et les éventuelles tentations. Même si c'est difficile.

L'auditeur doit être objectif (et non subjectif), factuel et donc systématiquement étayer de preuve toute observation importante qu'il est amené à faire. Pas d'interprétation donc. L'auditeur n'est surtout pas là pour imaginer ou supposer. Par exemple, un commentaire du type « j'ai l'impression que votre système de supervision n'est pas assez performant » est à bannir. Il en va de même pour des formulations qui commencent par « il me semble », « j'ai le sentiment », « il paraîtrait » et qui produiront le même effet.

L'attitude de l'auditeur doit lui permettre de ne pas avoir d'*a priori*. L'auditeur n'est pas là pour se raccrocher à ce qu'il connaît ou ce qu'il a l'habitude de faire ou de voir. Par exemple, une question formulée par un auditeur du type « Pourquoi n'utilisez-vous pas des dispositifs de contrôle d'accès pour maîtriser vos accès physiques ? » est à bannir. L'auditeur observe ce qu'il voit, objectivement et sans *a priori*, et pas ce qu'il aimerait voir ou ce qu'il a déjà vu dans d'autres organismes.

Enfin, l'auditeur ne s'immisce pas dans la gestion de l'organisme. N'ayant pas la connaissance de tout le contexte, de l'historique ou de la stratégie, il ne peut prétendre savoir mieux que les audités ce qu'il faut faire. L'auditeur dit « ce qui ne va pas », l'audité dit « comment corriger ». Ce qui ne l'empêche pas d'être force de proposition et de formuler des suggestions.

☐ Savoir poser des questions

De plus, ce savoir être comportemental inhérent à l'auditeur, se complète aussi par un savoir être plus spécifique, celui de savoir questionner. En effet, il n'y a jamais de mauvaises réponses, il n'y a que de mauvaises questions. La question joue donc un rôle prépondérant lors de l'audit. Une bonne question s'appuie judicieusement sur sa forme, son pouvoir, sa direction, sa motivation et sa préparation (*cf. figure 3.1*).

La préparation de la question est, sans nul doute, le plus important. Car cela conditionne le type de réponse que l'audité va apporter. Si la question est mal préparée, l'audité peut donner des réponses qui ne correspondent pas à ce que l'auditeur recherche.

Viennent ensuite la forme et la motivation de la question. En ce qui concerne la forme, l'auditeur peut poser des questions ouvertes ou des questions fermées. Les questions ouvertes (commençant par comment, qui, quel, combien, où, quand, pourquoi) ? sont à utiliser lorsqu'il souhaite que l'audité apporte une réponse développée et complète. La question fermée, elle, est

employée pour avoir une simple réponse par oui ou non en guise de confirmation. La motivation de la question permet d'annoncer le but à l'audité, le pourquoi de la question (par exemple « afin de… dans le but… de manière à… pour… dans le cadre de, etc. »).

Enfin, avec le pouvoir de la question l'auditeur suscite l'intérêt ou l'interrogation de l'audité plutôt que d'affirmer ou de porter un jugement qui a tendance à générer chez l'audité une réaction de rejet. En ce qui concerne la direction, la question montante permet d'amener l'audité vers les valeurs, principes, politiques. Alors que descendante, elle ramène vers les faits concrets. Par exemple, après avoir analysé le processus commercial, une question montante du type « en quoi ce processus est cohérent avec la stratégie ou la politique ? » est une question montante. Alors qu'une question descendante serait du type « pourquoi la validation du contrat ne fait pas intervenir le client ? ».

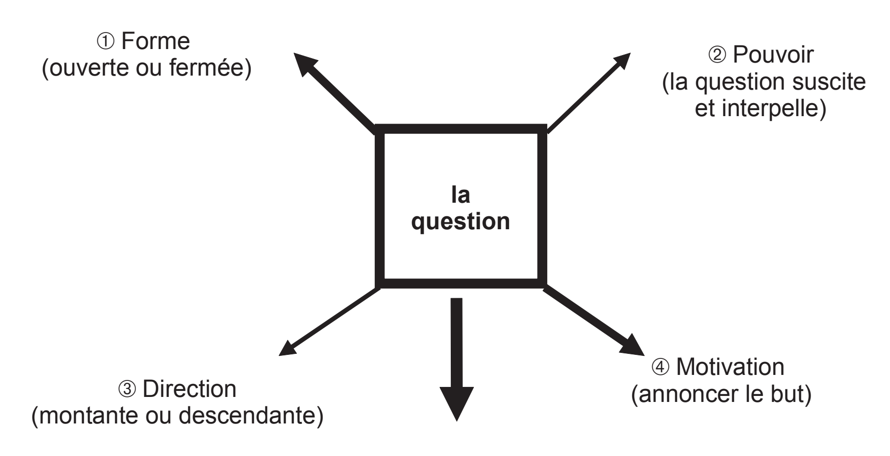


Figure 3.1 La force de la question

☐ Savoir prendre des notes

Une autre attitude et savoir être spécifique est la capacité à prendre des notes. La prise de note est avant tout la preuve de l'intérêt que l'auditeur porte à son interlocuteur (donc en continu). Elle est indispensable car c'est une trace écrite qui reste. Elle doit être la plus exhaustive possible et rester

fidèle aux observations faites durant l'audit, sans parti pris, ni interprétation. Idéalement, la prise de note est réalisée dans le vocabulaire de l'interlocuteur, sans interprétation.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LE SUPPORT DE PRISE DE NOTE EN IMAGES » p. 52

☐ Savoir adapter et ajuster son attitude à son interlocuteur

Enfin l'attitude de l'auditeur fait qu'il doit savoir s'adapter à son interlocuteur, en toutes circonstances. Car chaque audité a des attentes propres liées à son organisation, son activité, son environnement, sa taille… Et à l'intérieur de chaque organisme, chaque fonction a également ses propres attentes. Alors comment s'adapter ?

- **Trouver l'attitude adéquate**

Tout d'abord en choisissant judicieusement l'attitude appropriée à la situation. Le tableau 2.1 présente quelques exemples de situations vécues. Et pour chaque situation, un exemple d'attitude appropriée de l'auditeur.

Tableau 2.1 Situations d'audit et attitude d'auditeur

Exemples de situation d'audit	Exemples d'attitude appropriée de l'auditeur
Échange « ping-pong » c'est-à-dire enchaînement de questions-réponses ou bien lors d'incompréhensions en cascade entre l'auditeur et l'audité	Recentrer, recadrer, reformuler et préciser pour repartir sur de bonnes bases.
Constat que les objectifs de l'audit sont trop ambitieux	Prendre contact avec le commanditaire pour revoir les objectifs à la baisse, mettre à disposition des moyens supplémentaires, etc.
Conflits, oppositions entre l'auditeur et l'audité	Savoir prendre position, savoir dire non, décider
Détection d'un fait marquant ou important	Interrompre, réagir ou au contraire marquer encore plus la position d'écoute
Constat que le temps manque pour tout faire	Relister le reste à faire et gérer les priorités, faire des choix

- **Apprendre à s'évaluer pour bien s'adapter**

S'adapter ensuite, en exploitant et renforçant ses compétences. Autrement dit, s'adapter s'apprend. Il faut donc que chaque auditeur évalue ses capacités à planifier, suivre, coordonner, écouter, questionner. Il existe par exemple des outils d'évaluation de profils qui permettent de s'étalonner par rapport aux meilleurs auditeurs. L'évaluation par les pairs est également un bon moyen. L'évaluation en condition d'audit étant le moyen le plus classique (*cf. § 3.5 p. 89*).

Voici quelques exemples de compétences sur lesquelles l'auditeur peut être amené à s'évaluer pour voir s'il a besoin de renforcer ses compétences :

– l'organisation personnelle. Chaque auditeur étant différent et doit donc bâtir sa boîte à outil pour accroître sa capacité d'organisation ;

– la maîtrise des urgences. L'auditeur sait et doit faire la différence entre l'important et l'urgent. Et traite toujours l'important sans se laisser entraîner par l'urgence ;

– la délégation et le travail en équipe. L'auditeur peut être amené à déléguer des tâches et expertises à d'autres membres de l'équipe d'audit. L'auditeur sait donc déléguer. Déléguer ne signifie pas transférer aux autres ce qui ne l'intéresse pas, qui est difficile, moins agréable ou compliqué ;

– la replanification en temps réel. L'auditeur doit tout planifier et se tenir à sa planification surtout si l'équipe d'audit est composée de plusieurs acteurs. Planifier, oui, mais tout en sachant gérer les imprévus et les intégrer dans le thème adéquat au moment approprié ;

– le travail sur la durée, par l'enrichissement d'audit en audit. L'auditeur doit savoir perdre du temps suite à un audit pour en gagner pour les prochains. Par exemple, en affinant sa structure de classement, en classant tout dossier en cours ou terminé ou encore en capitalisant les retours d'expérience après chaque audit. Le classement est primordial pour tout retrouver au moment opportun et notamment entre membres de l'équipe d'audit ;

– le travail en temps réel. Traiter, classer, restituer, jeter en temps réel toute information reçue. L'auditeur n'a pas de pile « en attente ». Et ne dit pas « je vais prendre le document, je le regarderai plus tard ».

- **S'adapter en tenant compte de chaque profil d'audité**

Chaque audité peut également avoir ses propres attentes. Celles d'un dirigeant ne sont pas les mêmes que celles d'un responsable qualité-environnement-sécurité, qui diffèrent également de celles d'un responsable production. Il faut garder en tête le champ et l'objectif de l'audit, et s'en tenir à cela. L'auditeur peut satisfaire les attentes spécifiques de tel ou tel audité par des observations orales, des compléments lors des pauses ou hors audit, voire les formaliser dans le rapport en les identifiant clairement comme « hors référentiel ». Dans la mesure où ces compléments ne sont pas contradictoires avec sa mission et ne viennent pas perturber sa mission principale. Dans le cas contraire, il signalerait aux demandeurs son impossibilité à répondre à ces attentes spécifiques.

Les différentes approches d'audit possibles

L'auditeur va jongler avec diverses approches tout au long de l'audit. Que ce soit au niveau des approches d'audit, qu'au niveau des approches comportementales.

Les approches d'audit proprement dites

Diverses approches d'audit sont possibles suivant la nature de l'audit, l'avancée de l'audit, le profil des audités, le thème audité : approche par le bon sens, approche déductive, approche inductive, analyse de processus, analyse par sondage, analyse système ou analyse par les exigences.

L'approche par le bon sens n'appelle aucun commentaire puisqu'elle relève du seul bon sens de l'auditeur. Bon sens que nous oublions parfois, trop empêtrés dans les outils, les méthodes et autres techniques.

L'approche déductive, appelée aussi technique de l'entonnoir, consiste à partir du général pour aller au particulier. C'est une analyse amont-aval.

L'approche inductive dite du cas d'école. Elle permet par exemple de comprendre à partir d'un cas particulier. Puis, l'exemple étant explicité et intégré par l'auditeur, de s'en servir comme fil conducteur à la compréhension plus globale du système. C'est une analyse aval-amont car elle s'intéresse aux

effets (résultat) pour remonter jusqu'à la cause (processus, procédures, etc.). Elle est notamment intéressante à employer pour adresser et comprendre les thèmes complexes.

L'analyse de processus consiste à s'intéresser à la définition des processus. C'est-à-dire à chacune de leurs caractéristiques comme leurs données d'entrée, leurs données de sortie, les méthodes utilisées, les moyens mis à disposition du processus, les dispositions existantes en matière de contrôle et surveillance, la valeur ajoutée, leurs enregistrements. Elle permet de s'intéresser à un processus indépendamment de l'organisation, des exigences, etc. C'est une approche plus transverse.

L'analyse par sondage consiste à procéder par échantillonnage, notamment en recherchant des preuves sur différents exemples, projets… choisis aléatoirement pour conforter une observation.

L'analyse système est une analyse amont-aval (*Plan-Do-Check-Act*). Elle consiste à parcourir le « fil » à partir du global, puis en analysant le terrain, pour enfin reboucler au niveau global. Elle est utile notamment en début et fin d'audit.

L'analyse par les exigences consiste à traiter exigence par exigence. Elle présente l'avantage de bien rester calée dans le champ de l'audit. Elle est très analytique. Elle est intéressante pour investiguer sur un sujet précis.

☐ Les approches comportementales

En matière de comportement, et pour être efficient, l'auditeur va également « jongler » tout au long de l'audit avec diverses approches possibles.

Il est amené à croiser l'approche *top-down* avec l'approche *bottom-up* comme nous l'avons par exemple vu pour le classement des observations.

➜ Voir encadré pratico-pratique « Le juste classement des observations » p. 69

Il jongle entre la **préparation et l'improvisation**. La préparation, c'est la planification, la veille, la connaissance de l'audité. L'improvisation, c'est la gestion des imprévus, la découverte en temps réel. Quand peut-on se permettre d'improviser ? Quel est le minimum à préparer pour être crédible et performant mais en un temps minimum ? Il est clair que l'improvisation et l'optimisation de la préparation n'est possible que pour les auditeurs expérimentés. Et uniquement lorsque l'audit n'a pas d'enjeu majeur. Plus il est

expérimenté et plus l'auditeur va pouvoir s'appuyer sur son expérience pour optimiser le temps passé en préparation (dans la logique des 20-80 du principe de Pareto). Convaincu que son expérience fera le reste lors de l'audit sur site.

Il manie avec dextérité tout au long de l'audit, tant **« l'entonnoir »** que **le « tire-bouchon »**. « L'entonnoir » consiste à affiner progressivement jusqu'à aboutir aux observations. Le « tire-bouchon » consiste partir d'un cas particulier et précis pour collecter les premières observations. Et, à partir de ces premiers éléments obtenus, à consolider progressivement en remontant vers le général.

Dernier exemple, **le « novice » ou l'« expert »**. L'auditeur va, selon le profil des audités, pouvoir choisir un rôle à jouer entre le « novice » et « l'expert ». Le rôle d'expert consiste à démontrer sa forte connaissance du sujet et donc positionner l'audit à un niveau d'expertise pointu. C'est en tout cas comme ça que va réagir l'audité. Avec d'autres audités, au contraire, l'auditeur va se positionner plutôt comme un novice, non pas au niveau du référentiel, sujet sur lequel il est irréprochable. Mais plutôt novice par rapport au métier ou à l'activité de l'organisme. Il s'agit là d'un rôle que l'auditeur va jouer, amenant ainsi l'audité à utiliser un langage plus accessible et à donner plus de détails et d'explication.

Dans tous ces cas, l'auditeur garde la parfaite maîtrise de la situation. Il ne s'agit pas de jouer un rôle de novice, ou d'improviser, sans une solide expérience de ce type de comportement.

☐ La dimension temporelle

Enfin, dans son approche de l'audit, l'auditeur peut balayer tout ou partie de la dimension temporelle lors de son audit. La dimension temporelle se décline sur 3 axes : le passé, le présent et le futur (*cf. figure 3.2*).

Le passé, c'est la vision « rétroviseur » c'est-à-dire la vision que l'on a en regardant à l'arrière (le passé) par le rétroviseur. L'auditeur s'intéresse par exemple aux bilans, aux performances financières, à l'évolution des contrats.

Le présent c'est la vision terrain actuelle. L'auditeur s'intéresse par exemple aux rapports d'activité du moment, réclamations en cours, au planning.

Le futur, c'est la vision « pare-brise », c'est-à-dire la vision que l'on a en regardant devant soi (le futur) par le pare-brise. L'auditeur s'intéresse alors aux risques, à la planification, aux prévisions effectuées, aux budgets qui ont été définis ou encore aux perspectives de marché qui sont anticipées.

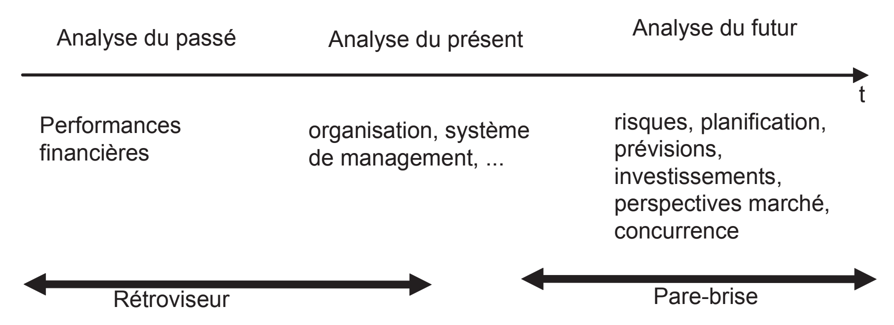


Figure 3.2 La dimension temporelle lors de l'audit

La rémunération de l'auditeur

Il est nécessaire pour une réussite de l'audit et l'apport de valeur ajoutée d'avoir une juste rémunération de l'auditeur, tant pour le commanditaire que pour l'auditeur. Le commanditaire doit payer le juste prix, ni trop ni trop peu par rapport à son besoin. L'auditeur doit être rémunéré à sa juste valeur, en fonction de sa compétence ou encore de la valeur ajoutée apportée. Voyons par quoi cela se traduit précisément.

Cette juste rémunération est calculée selon différents paramètres :

– le calcul de la charge définie d'après un barème fixé par le commanditaire, par expérience ou selon des normes en fonction de paramètres dimensionnant dont les principaux sont le chiffre d'affaires, le résultat, les effectifs, le nombre de sites, le nombre et la complexité des processus, le nombre de « lignes » de produits ou services ;
– la détermination du tarif jour calculé sur une base de huit heures d'audit par jour. De par la concentration nécessité par l'audit, il est difficile d'auditer durant plus de huit heures par jour. Le tarif jour est généralement libre. Et le « prix du marché » très variable allant de quelques centaines à plus de deux mille euros ;
– l'adaptation de la rémunération à la complexité des travaux et au contexte. L'adaptation concerne la charge ou le tarif jour ou les deux.

Par exemple, lorsqu'il ne peut pas négocier un tarif, l'auditeur négocie le nombre de jours ;
- les modalités de facturation comme le remboursement en sus des frais sur présentation des justificatifs, facturation à la commande ou à l'achèvement des travaux.

Les paramètres ci-avant sont vrais quelle que soit la nature de l'audit. Lors d'audits tierce partie pour un organisme de certification, quelques précisions peuvent être apportées :
- le calcul du nombre de jours d'audit est déterminé à partir des règles du Comité français d'accréditation (Cofrac) essentiellement basées sur les effectifs de l'entité à auditer. Il ne devrait donc pas y avoir théoriquement de différence d'un organisme de certification à l'autre pendant toute la durée du cycle de 3 ans ;
- le tarif jour est fixé contractuellement généralement selon une grille tenant compte de divers critères comme le rôle de l'auditeur dans la mission, auditeur ou responsable d'audit. Et aussi le nombre de référentiels à prendre en compte pour l'audit. Ces critères ne tiennent cependant pas compte de la complexité réelle des travaux, ni la complexité géographique liée à l'éloignement des sites, les conditions d'accès, etc.

La mesure de la satisfaction

Nous parlons ici de « mesure de satisfaction » au sens de mesure de la satisfaction des parties prenantes quant à l'audit. Et lorsqu'on parle de mesure de satisfaction, il faut commencer par souligner deux points essentiels :
- Le premier est que l'audit reposant essentiellement sur l'auditeur, la mesure de l'audit s'apparente souvent à une mesure de l'auditeur. L'audit peut très bien s'être mal passé car l'objectif était mal défini, la procédure d'audit inappropriée ou l'audité mal préparé. Ou encore parce que la relation était tendue entre le commanditaire et l'audité. Bien d'autres cas encore ne relèvent pas directement de l'auditeur lui-même, de ses compétences ou de sa préparation. Et pourtant c'est souvent sur l'auditeur que repose la mesure de satisfaction de l'audit. Et c'est normal, car c'est à lui de s'assurer de l'adéquation et la pertinence du champ d'audit, du bon niveau de préparation de l'audité, de la conformité de la procédure d'audit aux pratiques de la profession, etc.

– Le deuxième point essentiel concerne ce que l'on entend par mesure de la satisfaction de l'auditeur. Il s'agit bien de l'évaluation de l'auditeur dans le cadre d'un audit. Et non pas la dimension relative à l'évaluation de la compétence de l'auditeur traitée au chapitre 4.3 p. 111.

Ces précisions étant faites, parcourons les différentes composantes d'une mesure de satisfaction en répondant aux questions suivantes. Qui doit réaliser la mesure ? Quels thèmes élémentaires peuvent être mesurés ? Comment rédiger son questionnaire de mesure ?

☐ Qui réalise la mesure ?

Commençons donc par répondre à la première question. Chaque partie prenante, à savoir le commanditaire, la direction de l'audité, les audités eux-mêmes ou tout membre de l'équipe d'audit, peut être impliqué dans la mesure de la satisfaction. Il faut d'abord retenir que chacune de ces parties prenantes peut être à l'initiative de la mesure. C'est généralement le commanditaire qui s'en charge. Si ce n'était pas fait, nous conseillons aux auditeurs de s'occuper de l'enclenchement de cette mesure. Il en est de même lorsque la mesure faite par le commanditaire ne permet pas d'évaluer complètement la performance de l'auditeur. Il faut ensuite voir qui est sollicité pour effectuer la mesure. Chaque partie prenante peut une fois de plus donner son avis sur l'audit. Il est vrai que généralement, c'est la direction de l'audité qui est majoritairement interviewée Si elles ne sont pas consultées, les autres parties prenantes peuvent donner spontanément leur avis.

☐ Quels thèmes élémentaires peuvent être mesurés ?

Les thèmes que l'on retrouve dans la plupart des mesures de satisfaction, quelle que soit la nature de l'audit, concernent l'impression générale, les apports de l'audit, la compétence de l'équipe d'audit, la préparation, l'audit sur site et la restitution.

Concernant l'impression générale sur l'audit, on s'intéresse de savoir si l'audit était exhaustif, efficient, pertinent. Mais aussi s'il laisse une image de professionnalisme. S'il est cohérent d'une étape à l'autre, du début jusqu'à la fin. Ou encore s'il a été utile pour chaque partie prenante.

Au sujet des apports de l'audit, il s'agit d'évaluer tant les apports théoriques, que pratiques. Ainsi que les recommandations, pistes de progrès. Ces apports peuvent concerner le référentiel (apports techniques), le processus d'audit lui-même, le processus de certification, etc.

La compétence de l'équipe d'audit est mesurée soit globalement, soit en séparant le responsable d'audit des auditeurs et autres experts, soit encore individuellement. Des sujets sont de type savoir être comme l'écoute, l'objectivité ou la capacité d'adaptation. Ils peuvent concerner la compétence technique ou l'adéquation au contexte et à l'activité.

Quant à la préparation de l'audit, elle couvre la revue préalable et l'organisation de l'audit sur site selon trois axes :

- par rapport aux informations remises par les commanditaires (programme d'audit, champ, procédure d'audit, etc.) ;
- par rapport à celles transmises par l'audité (contexte, manuel, plan, etc.) ;
- en fonction des documents générés par l'équipe d'audit elle-même (plan d'audit, documents de travail, etc.).

Par rapport à la restitution, on mesure différents aspects : la qualité de la restitution en fin d'audit (réunion de clôture), la clarté de la suite des événements, la pertinence du rapport d'audit et la cohérence d'ensemble de tous ces éléments.

Il est toujours utile de compléter les mesures élémentaires ci-dessus par quelques compléments toujours utiles selon les cas. Par exemple pour un audit seconde partie, on s'intéressera à la contribution de l'audit à l'amélioration des relations entre le client et le fournisseur. Autre exemple, pour affiner la mesure du rapport d'audit lui-même, il est possible de mesurer la concision et la pertinence de la rédaction (clarté maximale pour un minimum de texte), la clarté des observations, la valeur ajoutée, la pertinence de la conclusion (étayée de synthèse et détails).

☐ Comment rédiger son questionnaire de mesure ?

Les questions sont enchaînées selon la technique dite de l'entonnoir c'est-à-dire des questions générales aux questions spécifiques, des questions plus faciles aux questions plus difficiles. Par expérience, les questions ne doivent pas être trop nombreuses et se limiter si possible à une page.

➜ **VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « EXEMPLES DE QUESTIONS POUR MESURER LA SATISFACTION » p. 92**

Pratico-pratique
Exemples de questions pour mesurer la satisfaction

Voici un exemple de questions qui peut être utilisé pour mesurer la satisfaction de l'audit. Dans cet exemple, le commanditaire est à l'initiative de la mesure de satisfaction. Il sollicite l'avis de l'audité sur l'intégralité de l'audit avec un minimum de questions. Tout en laissant un maximum de latitude à l'audité pour répondre.

– Quelle est votre impression générale sur l'audit (exhaustif, efficient, pertinent, professionnel, cohérent, utile pour vous, etc.) ?
– Que pensez-vous des apports théoriques, pratiques et des recommandations fournis par l'auditeur et l'audit en général ?
– Que pensez-vous de la compétence de l'auditeur (écoute, compétence technique, objectivité, maîtrise de l'audit, compréhension de votre contexte et de votre activité, propositions d'amélioration pertinente, capacité d'adaptation, etc.) ?
– Que pensez-vous de la préparation de l'audit (réception du plan suffisamment tôt, revue documentaire préalable suffisante, bonne connaissance du contexte, prise en compte du programme d'audit, etc.) ?
– Que pensez-vous de l'organisation de l'audit sur site (respect de la procédure d'audit, respect du plan d'audit, poche du terrain, répartition appropriée du temps entre les divers objectifs et référentiels d'audit, etc.) ?
– Que pensez-vous du déroulement de l'audit sur site (du déroulement des interviews, de l'observation des activités, de la durée, etc.) ?
– Que pensez-vous des documents de conclusion d'audit (procès-verbal de clôture, contenu annoncé du rapport d'audit, intérêt, complétude, cohérence avec la réunion de clôture, cohérence conclusion-synthèse-détail, etc.) ?
– Plus globalement, quelles améliorations peuvent être apportées au dispositif ?

La réponse à chaque question est faite en précisant un niveau sur une échelle de type « - - », « - », « + » et « + + » complété d'un commentaire libre. La forme de la question doit inciter l'audité à apporter de plus de précisions possibles dans la partie « commentaire ».

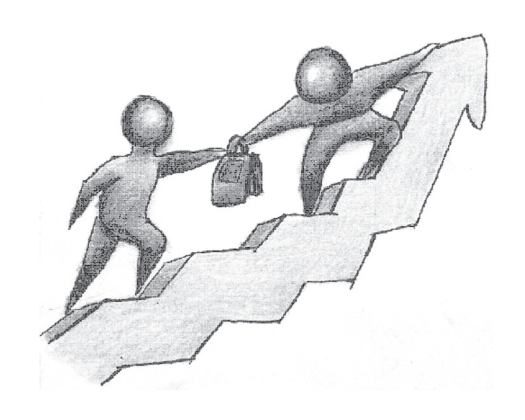
Au-delà des questions, il faut canaliser les réponses. Nous préconisons une échelle de mesure avec un nombre de niveaux pair, c'est-à-dire dépourvue de point médian, ce qui force l'interviewé à se prononcer. Et sans trop de niveaux (quatre niveaux suffisent). Chaque niveau est matérialisé de façon non ambiguë. Par exemple, on préférera les sigles « - - », « - », « + » et « + + » ou des *smileys* plutôt qu'une échelle de « 1 » à « 4 ».

Pour donner un maximum de liberté à la personne sollicitée pour la mesure et maximiser le taux de réponse, il est préconisé de prévoir un retour du questionnaire à un tiers indépendant (direction qualité du commanditaire, chargé d'affaires, organisme de certification d'auditeur, etc.). Il peut être aussi

intéressant de demander aux audités en fin de réunion de clôture de donner leur avis en quelques mots (par exemple, en posant une question du type « qu'avez-vous pensé de cet audit ? »). Pour compléter ce premier avis, il est possible de remettre alors un questionnaire provisoire et de demander à l'audité de le renseigner avec ses impressions à chaud. Sachant qu'il aura toujours la possibilité d'affiner et ajuster cette première évaluation après réception du rapport. Pour ce faire, le questionnaire de mesure est transmis avec le rapport d'audit. Cette mesure étant importante, il ne faut pas hésiter à relancer pour obtenir ce précieux retour.

Notons que le fascicule de documentation FD X50-172:1999, traitant plus généralement des enquêtes de satisfaction des clients, peut apporter des compléments utiles plus généraux sur la réalisation de cette mesure de satisfaction. Ce fascicule de documentation a pour vocation de fournir des points de repère de la définition des objectifs à la réalisation pratique d'une enquête de satisfaction.

2
Quels retours d'expérience pour une mise en œuvre efficiente ?



L'audit à valeur ajoutée est à ce stade défini et compris. Les recommandations pratico-pratiques ont été données pour la mise en œuvre. Oui mais voilà. Le quotidien est souvent bien différent, très spécifique, etc. C'est pourquoi nous proposons ici d'aller plus loin dans l'application de la méthode et sa mise en œuvre. Pour, précisément, tenir compte des spécificités que nous rencontrons au quotidien.

Les spécificités développées dans cette partie concernent tout d'abord la certification. « Que penser de la certification ? », « Est-ce utile de se faire certifier ? », « Ça change quoi ? », « Quel organisme choisir pour se faire certifier ? ».

Des spécificités ensuite en rapport avec les audités. Et sur la manière de créer une relation gagnant-gagnant avec des audités « parfaits ».

Nous poursuivons avec des spécificités concernant les auditeurs, pour les rendre encore plus rapides, plus innovants et plus performants.

Et enfin, nous concluons avec des spécificités par rapport à différents secteurs et situations. Comme les audits de systèmes d'information, les audits financiers, les audits de gouvernance, les audits projet, les audits de fournisseurs. Ou bien encore les audits de structures complexes et des audits à l'international.

4
De l'audit à valeur ajoutée à la certification utile

4

« Le succès n'est possible que si le talent trouve son instrument et rien n'est pire qu'un système tel que la qualité s'y consume dans l'impuissance. »

Charles de Gaulle - *Mémoires d'espoir*

Nous l'avons vu à plusieurs reprises dans les chapitres précédents, il est difficile de parler d'audits sans parler de certification. Qu'il s'agisse de certification de système, de certification de service ou de certification de compétences d'auditeur, elle est bien présente à différents niveaux.

■■ La certification de système

La certification de systèmes est liée à un référentiel, c'est-à-dire à la norme correspondant à la nature du système de management mis en œuvre par l'organisme. La certification de systèmes consiste à certifier par exemple un système de management qualité ou environnemental ou de gestion de services informatiques selon le référentiel *ad hoc* à savoir ISO 9001:2008 pour le management de la qualité et/ou ISO 14001:2004 pour le management environnemental et/ou ISO 20000-1:2005 pour la gestion de services informatiques.

L'idéal étant de considérer cette certification comme un simple jalon dans la vie de l'organisme.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « L'AUDIT DE CERTIFICATION DE SYSTÈME VÉCU COMME UN SIMPLE JALON »

Pratico-pratique
L'audit de certification de système vécu comme un simple jalon

Un organisme vit au rythme de ses propres cycles fixés par les clôtures d'exercice, les impératifs des clients, les cycles de produits et services.
Les cycles d'audit de certification du système de management ne sont qu'un cycle de plus. Qu'il peut être pertinent de caler astucieusement par rapport aux autres cycles de l'organisme (la clôture d'exercice par exemple).
En tout état de cause et pour que l'audit de certification soit utile et performant, il n'est pas recommandé de considérer le cycle d'audits de certification comme un cycle à part entière, indépendant du reste.

Il n'est pas non plus opportun de se préoccuper de l'audit de certification quelques mois voire quelques semaines avant l'audit. L'audit est une photo à l'instant T de la vie de l'organisme dans son état « courant ». Plus la préparation est intense et concentrée autour de la date de l'audit, et plus ce peut être révélateur d'un système de management peu intégré à la réalité opérationnelle de l'organisme. Et par conséquent d'un audit qui sera peu apporteur de valeur ajoutée.

Sans entrer dans le détail de l'intérêt de la certification ou de son processus, deux points suscitent souvent des interrogations : la définition du champ et les conditions d'obtention de la certification.

☐ La définition du champ et des exclusions

La définition du champ d'application et des exclusions possibles sont définies par les normes elles-mêmes :

– définies dans un chapitre particulier. Par exemple, pour ISO 9001:2008, le champ et les exclusions sont définis dans le chapitre I.2 « périmètre d'application ». Précisant entre autre que les exclusions sont possibles uniquement au niveau de l'article 7 ;

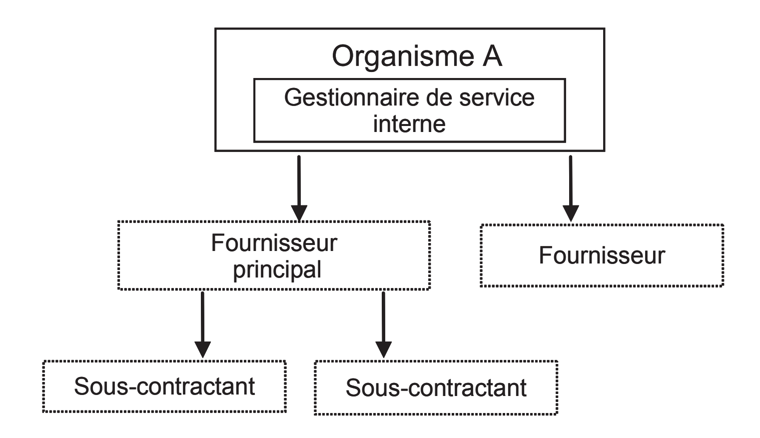


Figure 4.1 Exemple de définition de champ d'application pour l'ISO 20000-1 (gestionnaire interne)

Source : fascicule ISO/IEC DTR 20000-3

– développées dans un fascicule normatif spécifique. Par exemple, pour ISO 20000-1:2005, fascicule ISO/IEC DTR 20000-3 « Technologies de l'information - Gestion des services - Partie 3 : Directives pour l'étude du domaine d'application et l'applicabilité de l'ISO/CEI 20000-1 ». Les figures 4.1 et 4.2 donnent deux exemples.

Il est vital de bien définir son champ d'audit en rapport à son objectif. Et quand on est client, de bien regarder le périmètre qui se « cache » derrière un certificat. Tous les organismes certificateurs proposent un système en ligne permettant de vérifier le certificat et son champ d'application.

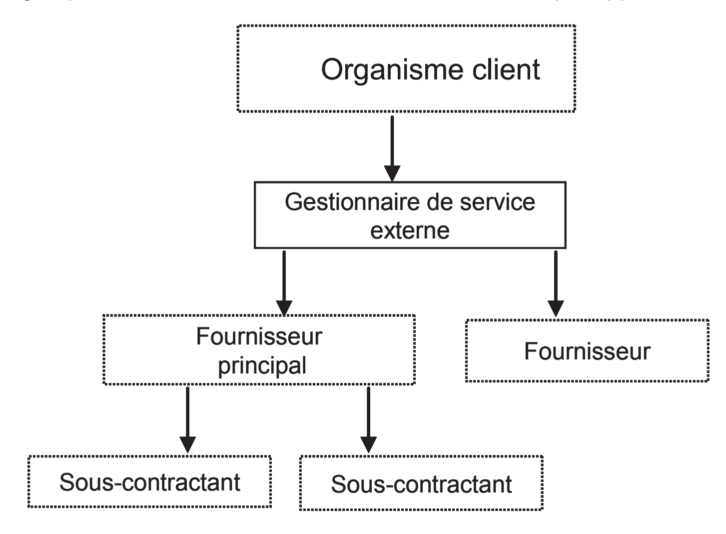


Figure 4.2 Exemple de définition de champ d'application pour l'ISO 20000-1 (gestionnaire externe)

Source : fascicule ISO/IEC DTR 20000-3

Pour illustrer l'importance et la complexité de cette question du champ d'application, prenons quatre exemples. Chaque exemple ci-après présente un contexte suivi d'une interrogation relative au champ. L'exemple se termine par des éléments de réponse. À noter que toute ressemblance avec des faits ou sociétés existantes ou ayant existé n'est pas purement fortuite.

Le premier exemple concerne un groupe dont une des filiales est certifiée ISO 9001:2008. La *holding* regroupe l'équipe de direction et les moyens

généraux dédiés aux filiales (ressources humaines, achats, marketing, commercial, finance, systèmes d'information et qualité). Ce groupe souhaite également certifier la *holding* ISO 9001:2008. Ce groupe doit-il intégrer la *holding* dans le périmètre de la filiale déjà certifiée ou doit-il certifier la *holding* à part entière ?

Pour la filiale certifiée, les processus supportés par la *holding* s'apparentent à des processus externalisés (au sens de l'ISO 9001:2008 chapitre « 4.1 Exigences générales »). Et à ce titre, ils doivent déjà être maîtrisés dans le cadre de la certification existante. Les intégrer dans le périmètre de certification de la filiale présente donc peu d'intérêt.

Une certification de la *holding* n'a pas de sens pour les clients externes au groupe et à ses filiales (les clients finaux). Elle ne présente d'intérêt qu'en interne, pour garantir la satisfaction des clients de la *holding* que sont les filiales. Les moyens généraux dédiés aux filiales, considérés comme processus support pour la filiale, deviennent dans le cadre de la certification de la *holding*, l'activité à certifier.

Ajoutons que de part la certification de la *holding*, l'audit de certification de chaque filiale sera simplifié. Mais dans cette logique d'optimisation des audits de certification, ne serait-il pas intéressant de certifier carrément le groupe ? Nous vous laissons méditer sur la question.

Dans le deuxième exemple, il s'agit d'un groupe composé d'un siège et de quatre filiales : une filiale équivalente à une direction des systèmes d'information (DSI) et trois filiales métiers. Les filiales métiers sont clientes de la filiale DSI pour la gestion de leur informatique interne. C'est le siège qui définit les services à rendre aux métiers, qui fixe les budgets et les coûts, etc. La filiale DSI peut-elle prétendre à une certification ISO 9001:2008 ou ISO 20000-1:2005 ?

La filiale DSI en tant que telle peut tout à fait prétendre à une certification ISO 9001:2008 par exemple par rapport à ses activités de « conseil, d'intégration de systèmes, d'infogérance et de tierce maintenance applicative » ou de « conception, développement, exploitation et externalisation de solutions informatiques et télécom ».

En ce qui concerne ISO 20000-1:2005, c'est plutôt le groupe (et pas la filiale DSI) qui peut prétendre à la certification pour ses activités de « Production et services informatique groupe » ou « conception, développement, réalisation de prestations d'études, d'exploitation, de support technique pour l'informatique du groupe ».

Le troisième exemple concerne une société de conseil en service management (ITSM) incluant le conseil en ISO 20000. C'est une société qui prétend à la certification ISO 20000-1:2005 pour la « réalisation de prestations de services informatiques pour le compte de ses utilisateurs internes de la société » (consultants).

Y a-t-il confusion possible du champ d'application (les utilisateurs internes et pas les clients externes) ?

La confusion n'est pas possible. Car le champ est clairement défini et précise bien que la certification concerne « les utilisateurs internes de la société ». À noter que cette certification pour les « utilisateurs internes » donne une crédibilité dans la maîtrise du référentiel ISO 20000-1:2005, crédibilité qui peut intéresser les clients externes de la société.

Le quatrième exemple concerne une société qui propose un ensemble de services en systèmes d'information (services, plateforme, infrastructure, etc.) appelé « Plateforme de télétravail collaboratif » et destiné tant aux utilisateurs de la société elle-même, qu'aux sociétés partenaires et aux clients externes. Cette société prétend à la certification intégrée ISO 9001:2008, ISO 20000-1:2005 et ISO 27001:2007 de la plateforme sans préciser les cibles d'utilisateurs (internes, partenaires et clients).

Est-ce pertinent ou pas ? Y a-t-il confusion possible ?

C'est pertinent car les référentiels sont en adéquation avec la nature de la certification et que la même plateforme et les mêmes processus sont déployés pour servir les 3 cibles (interne, partenaire, client).

Et il n'y a pas de confusion possible car il n'y a pas d'autres cibles possibles (à part les utilisateurs internes, les partenaires et les clients).

☐ Les conditions d'obtention d'une certification de systèmes

Lorsqu'on s'engage dans une certification, on ne pense plus qu'à une chose, le certificat. Le précieux sésame. Il est tout d'abord important de préciser que l'obtention d'une certification n'est pas une fin en soi. À chaque organisme de définir la raison de sa certification… et de choisir l'organisme certificateur en conséquence.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LE BON CHOIX DE L'ORGANISME DE CERTIFICATION DE SYSTÈME » p. 106

Pratico-pratique
Le bon choix de l’organisme de certification de système

Pour être pertinent, le choix de l’organisme de certification de système est fait selon des critères objectifs. Voici quelques exemples de critères par priorité décroissante :

- la crédibilité de l’organisme certificateur. Elle dépend de la diversité et complémentarité des prestations, de la couverture des métiers et secteurs audités, de l’indépendance de l’organisme certificateur de tout activité de conseil y compris indirectement *via* une filiale, des reconnaissances mutuelles inter-organismes tant au niveau national qu’international. La diversité et la complémentarité des prestations s’expriment en terme de référentiels métier (qualité et ISO 9001, environnement et ISO 14001, santé et sécurité au travail et OHSAS 18001 ou ILO-OSH 2001, sécurité des systèmes d’information et ISO 27001, etc.), de référentiels sectoriels (automobile et ISO/TS 16949, l’agroalimentaire et ISO 22000, aéronautique et EN 9100, etc.) et de types de certification (système, compétences, produit, service) ;
- la connaissance par l’organisme de certification des clients et fournisseurs des sociétés à auditer. Il est en effet intéressant pour un audité d’avoir le même organisme certificateur que ces clients, fournisseurs et principaux prospects ;
- le processus d’évaluation des auditeurs et de sélection pour une mission. Il convient de s’assurer que seuls des auditeurs dûment qualifiés sont mobilisés. Et que la sélection est faite en fonction de la compétence plus qu’en fonction du tarif. Et, enfin, que l’organisme est capable de choisir les meilleures compétences en optimisant la charge de chaque compétence au strict nécessaire (par exemple, dans certains cas, il vaut mieux mobiliser un auditeur généraliste pour la durée de l’audit et mobiliser un expert pointu en soutien pour un jour seulement. Plutôt que de mobiliser un auditeur expert sur la durée de l’audit) ;
- le volume d’auditeurs par référentiel et par localisation géographique. La proximité est vitale pour optimiser les frais de déplacement, et tenir compte de la culture locale ;
- le volume de sociétés certifiées. Il faut être vigilant et comparer des choses comparables car d’un organisme à l’autre les bases de calcul sont différentes : certains raisonnent en nombre de sociétés, d’autres en nombre de certificats, d’autres encore en nombre de sites. Par exemple, si une société a deux certificats (ISO 9001:2008 pour la société et ISO 14001:2004 pour le site de production) couvrant 4 sites (siège, deux agences commerciales et un site de production), les volumes annoncés seront complètement différents, avec un coefficient d’un à cinq selon que l’on raisonne en nombre de sociétés ou en nombre de certificats par sites ;
- les modalités permettant de déterminer le nombre de jours d’audit nécessaires. On s’intéresse ici au processus de calcul par rapport aux règles du Comité français d’accréditation (Cofrac) car si ce processus devrait être homogène car fixé par le Cofrac, la pratique peut varier d’un organisme à l’autre. On s’intéresse aussi au calcul de la charge et du tarif pour un cycle. Et notamment à la différenciation du nombre de jours sur site, hors site et déplacement.

Il est utile de souligner que le fonctionnement des organismes de certification est régi selon des règles internationales (NF EN ISO/CEI 17021 de novembre 2006 « Évaluation de la conformité : Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de systèmes de management »).

Il faut ensuite insister sur le fait que le rôle des salariés est vital dans l'obtention d'une certification (comme il l'est, avant même la certification, dans l'élaboration et la mise en place du système de management). Durant l'audit, les audités doivent donner le meilleur d'eux-mêmes.

➜ **Voir encadré pratico-pratique « Les audités étaient presque parfaits »**

Pratico-pratique
Les audités étaient presque parfaits

Si elles sont importantes, quelle que soit la nature de l'audit (interne, seconde ou tierce partie), ces recommandations sont d'autant plus importantes que l'enjeu de l'audit est lui-même important.
Parce qu'un audit réussi est un audit partagé, qui fait progresser et qui est accepté de tous, l'auditeur doit restituer l'image la plus fidèle possible de l'audité tel qu'il est d'un point de vue opérationnel. Or, il peut y avoir un décalage entre ce qu'est vraiment l'audité dans son quotidien opérationnel et l'image qu'il a restituée lors de l'audit. C'est pour éviter ce décalage que les audités doivent être parfaits. Pour donner le meilleur d'eux-mêmes et la meilleure vision de leur société.
Alors un audité parfait, c'est quoi ?
Pour un audité parfait, l'audit est tout sauf un examen. C'est une étape particulière dans un projet sans fin. C'est donner l'image la plus claire et réelle possible de son activité en l'espace de quelques heures. C'est se dire « je comprends ce que je fais, je me l'approprie et je l'explique ».
L'audité parfait, se prépare, se prépare et se prépare ! Pourquoi ? Être audité n'est pas courant, ni facile, ni naturel. La préparation permet donc de donner le meilleur de soi-même, d'être performant et de rester « décontracté ».
L'audité parfait établit un climat de confiance. Pour cela, il cherche à intéresser l'auditeur au métier et au professionnalisme de sa société. Il ne ment pas (sauf peut-être par omission). Il n'attend pas les questions de l'auditeur mais au contraire, les devance, donne du sens, explique, traite le sujet de l'audit selon la logique la plus pertinente car il connaît bien son métier. Il ne fait pas de rattrapages ou de retouches de dernière minute toujours tellement visibles. Pris en défaut, il sait reconnaître les constats d'audit car « faute avouée à demi pardonnée ».
L'audité parfait se positionne en professionnel responsable. Il valorise ce qui se fait de bien tant sur les projets, le système de management ou encore l'organisation. Il argumente et étaye ses réponses de preuves pour renforcer son point de vue. Il positive les problèmes et ne se complaît pas dans la critique. Il sait prendre du recul, est confiant et convaincant.

L'audité parfait suscite le respect de l'auditeur. Il est ponctuel, disponible, attentif et concentré sur l'audit. Il reste lui-même (tout en étant positif). Il n'émet pas de réflexions mal placées vis-à-vis de l'auditeur, du commanditaire ou de l'audit.
En début d'audit, l'auditeur est neutre. L'audité parfait a un comportement qui ne fait pas basculer cette neutralité en *a priori* négatifs. C'est-à-dire qu'il ne va pas tenter « d'embobiner » l'auditeur, ni lui faire perdre du temps, ni répondre volontairement à côté pour « noyer le poisson ». Il va au contraire tout faire pour conditionner positivement l'auditeur et générer des *a priori* positifs.
L'audité sait, lorsque c'est nécessaire, recadrer l'auditeur. Ce dernier n'est pas là pour faire la loi et n'a pas la science infuse. L'audité parfait n'hésite pas à réexpliquer son point de vue, à convaincre l'auditeur et à affirmer son point de vue. En cas d'écart, il adhère si c'est justifié ou contre-argumente. L'audit n'est pas une mission de conseil mais l'auditeur doit quand même donner des explications et argumenter son point de vue pour que l'audité comprenne et puisse accepter les constats formulés.
Lors de la réunion d'ouverture, l'audité parfait n'hésite pas à préciser son ressenti par rapport à l'audit et à donner le ton de l'audit.
Lorsqu'il est interviewé l'audité parfait oublie les 10 % de négatif et se concentre sur les 90 % de positif. Il ne profite pas de l'audit pour régler ses comptes avec ses collègues, la hiérarchie, les sous-traitants ou les clients.
Beau programme en perspective !

Quoi qu'il arrive, pour un système de management mis en place avec rigueur, la conformité au référentiel (et donc la certification) est toujours possible. Ce n'est qu'une question de temps. Voici pourquoi.

Rappelons que la certification de systèmes n'est possible que si l'audit ne révèle aucune non-conformité majeure (*cf. classement des écarts au § 2.3 p. 65*).

Cette précision étant faite, parcourons les différents cas de figure possibles :
– pas d'écart : certification immédiate ;
– une ou plusieurs non-conformités mineures : certification immédiate.

À noter qu'un nombre important de non-conformités mineures peut remettre en cause la certification immédiate en nous ramenant aux cas de non-conformité majeure développés ci-après :
– au moins une non-conformité majeure de type « définition » c'est-à-dire par rapport à une exigence d'existence d'un document écrit comme un manuel ou une procédure : il suffit d'écrire le document manquant pour que la certification soit possible. Généralement un audit complémentaire documentaire hors site permet de constater que le document est pertinent et adéquat et la certification est accordée ;

– au moins une non-conformité majeure de type « application » c'est-à-dire par rapport à une carence de pratique. Deux cas de figure se présentent alors :
  – soit la pratique est bonne, elle est bien conforme aux exigences de la norme de référence, mais n'est pas conforme à une procédure interne par exemple. La non-conformité n'est plus recevable si la modification documentaire est faite : il suffit alors de créer ou mettre à jour le document. Comme dans le cas précédent, l'audit complémentaire documentaire hors site permet de constater que le document est pertinent et adéquat et la certification est délivrée ;
  – soit la non-conformité ne peut être levée qu'en corrigeant la pratique : il est alors nécessaire de former, définir ou ajuster un processus, réorganiser une équipe, mettre en service un outil. Généralement, à l'issue du plan d'action, un audit complémentaire sur site permet de constater que les pratiques sont désormais correctes. À l'issue de cet audit complémentaire, la certification est accordée.

Seule dans ce dernier cas, la certification aura été un peu plus longue. La certification est bien accessible dans tous les cas de figure. Ce n'est qu'une question de temps. La certification ne doit donc pas être le challenge de l'organisme.

➜ **VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « L'AUDIT DE CERTIFICATION DE SYSTÈME VÉCU COMME UN SIMPLE JALON » p. 101**

La certification de service

Nous avons pris le parti ici de ne traiter que la certification de service, plus spécifique, sans aborder la certification de produits.

La prestation vendue n'est plus aujourd'hui le seul critère de sélection pour un consommateur. Le service qui lui est associé fait aussi la différence. La certification de service a donc pour objectif de définir et de faire reconnaître les engagements qu'un organisme s'engage à respecter et des résultats qu'il s'engage à atteindre vis-à-vis de ses clients ou de ses utilisateurs.

Pour cela un référentiel de service sur mesure est élaboré selon une démarche officielle et reconnue (et relativement spécifique à chaque organisme certificateur). Ce référentiel est soit spécifique à un métier, soit représentatif

d'une profession. La création de ce référentiel donne aux professionnels les moyens de faire reconnaître leur savoir-faire sur des engagements réels et reconnus.

Les étapes de l'audit sont précédées des étapes suivantes :

– identification des attentes ;
– aide au choix des engagements les plus représentatifs et pertinents ;
– validation du référentiel.

La certification de service est :

– une démarche innovante, source de différenciation et d'amélioration permanente des prestations ;
– alternative ou complémentaire à la certification de système (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO 20000-1:2005, ...), elle constitue une étape de la stratégie de fidélisation et de développement de clientèle des entreprises ;
– un outil de progrès qui mobilise l'ensemble de l'entreprise autour d'objectifs concrets ;
– la garantie d'une qualité de service homogène.

Elle s'adapte particulièrement aux organisations en réseau (franchisés, agences, succursales, etc.), dans tous les secteurs où un service est proposé aux clients comme l'accueil, les délais de réponse, la fiabilité de la réponse, la clarté de l'offre.

Apportons ici un retour d'expérience par rapport à quelques questions fréquemment posées sur la certification de service.

À qui appartient le référentiel créé ? Par défaut, le référentiel appartient à l'organisme certificateur. Et la cession de la propriété du référentiel n'est plus possible depuis la mise en place de l'accréditation obligatoire.

Comment officialiser le référentiel de service ? Le mécanisme d'officialisation du référentiel de service implique l'accréditation de l'organisme certificateur sur le référentiel concerné. La certification de service d'une entité ne peut être réalisée que par un organisme certificateur accrédité.

Quelle promotion et valorisation du référentiel sont faites ? L'organisme certificateur assure la promotion régulière de la certification de service généralement sous la forme d'une marque. Quant au référentiel, il est généralement intégré par l'organisme certificateur dans une liste des référentiels en vigueur.

La certification de compétences

Qualification ou certification, quelle différence ? Au-delà du vocabulaire (et sans faire de sémantique), la certification et la qualification recouvrent deux notions vraiment différentes.

La certification, c'est la reconnaissance officielle de l'aptitude à réaliser des audits. Une reconnaissance de type « diplôme » mais qui s'inscrit sur une période limitée. Elle donne lieu à un certificat, qui atteste d'un niveau de compétences. Cette reconnaissance est indépendante de tel ou tel organisme certificateur. Elle est possible pour tout type d'audit, que l'on souhaite réaliser des audits internes, seconde partie ou tierce partie. Naturellement les modalités de la certification et sa portée sont différentes selon la nature du certificat visé (*voir ci-après*). Dans l'absolu, on peut être certifié et ne jamais réaliser d'audits.

La qualification, c'est l'attribution d'un titre par un organisme par rapport à une mission donnée (par exemple, un organisme de certification va qualifier les auditeurs qui interviendront pour son compte lors des audits tierce partie). Au-delà de leur certification d'auditeur, pour être qualifié les auditeurs doivent répondre à d'autres exigences comme par exemple des clauses d'exclusivité. Par contre un organisme va qualifier ses auditeurs internes sur des critères moins stricts. On peut être qualifié « auditeur » sans pour autant avoir été certifié.

Que ce soit pour une qualification ou une certification de compétences, il est nécessaire d'**évaluer cette compétence**. Cette évaluation s'opère par différents moyens. Tous les moyens ne sont pas forcément et systématiquement utilisés.

Chaque organisme définit donc les moyens d'évaluation qui sont pertinents pour lui et selon ses besoins. Ces moyens peuvent être par exemple :
- examen et test écrit ;
- tests de personnalité ;
- entretien ;
- échanges avec des employeurs précédents, des collègues, etc. ;
- mises en situations et jeux de rôle ;
- observation dans des conditions réelles d'audit ;
- dossier de formation ;

- évaluation et réclamations par les pairs, les audités ou les commanditaires ;
- diplômes, attestations, *curriculum vitæ*.

Le processus d'évaluation s'appuie sur différentes étapes, habituellement dans l'ordre chronologique suivant :

- examen d'un dossier de candidature et vérification de la conformité aux critères de recevabilité (par exemple, l'ISO 19011:2002 propose des critères « quantitatifs », tels que les années d'expérience professionnelle et de formation, les audits réalisés, les heures de formation à l'audit, ou qualitatifs, tels que la démonstration lors de formations ou sur le lieu du travail, des qualités personnelles, des connaissances, ou de la mise en œuvre des aptitudes) ;
- examens écrits comme l'analyse de manuel ou plan ou bien tests de classement d'écart ;
- tests de personnalité et d'adéquation de profil ;
- examen oral ;
- expérience pratique minimale mesurée par exemple par l'analyse des relevés d'audits, de rapports d'audit ou de rapport de pairs ;
- vérification de l'engagement au respect de codes et règles par exemple un code de déontologie, un guide et des procédures d'audit, un engagement de confidentialité.

Rappelons que l'ISO 19011:2002 détaille le processus d'évaluation des auditeurs.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LE PROFIL DES AUDITEURS SELON L'ISO 19011:2002 »

La remise du certificat ou qualification est toujours précédée d'un **examen complet du dossier**. Le certificat est généralement accordé pour une durée de trois ans. La qualification quant à elle, peut être délivrée pour la durée d'une mission. Il peut arriver que certains certificats ou qualifications soient délivrés à l'instant t sans durée de validité et sans exigences de suivi ou de renouvellement. En tant que client, commanditaire ou même audité, il peut être utile de s'intéresser aux dates d'obtention et aux conditions de suivi.

Suite aux examens présentés ci-avant, cette qualification ou certification nécessite de la **faire attester par un comité d'évaluation** d'au moins deux membres dont la nature dépend de la nature de l'audit (*cf. tableau 4.1*).

Tableau 4.1 Nature du comité d'évaluation selon la nature de l'audit

Nature de l'audit	Exemple de nature de comité d'évaluation
Audit interne	Direction de l'organisme Expert
Audit seconde partie	Représentant du commanditaire (client) Expert
Audit tierce partie	Comité de l'organisme de certification de compétence (comme par exemple ICA ou IRCA)

La certification (ou qualification) nécessite aussi d'être maintenue pendant la période de validité et d'être renouvelée à la fin de cycle de validité. Autrement dit, le rythme « évaluation initiale, suivi et renouvellement » est identique à celui d'une certification de système. Le maintien et le renouvellement sont un gage de crédibilité. Le processus de maintien et renouvellement est similaire au processus initial décrit précédemment mais de plus en plus simplifié au fil des cycles. Sachant que cette simplification peut être remise en cause, par exemple dans le cas de réclamations ou d'absence de pratique.

5
L'audit à valeur ajoutée encore plus pratique

5

« La théorie c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne. La pratique c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi.

Albert Einstein

Il s'agit ici d'apporter des compléments pour être encore plus pratique. Être plus pratique, c'est être plus rapide en gérant son temps et ses priorités, plus innovant, plus performant.

Chacun de ces thèmes mériterait un ouvrage à lui seul. Le but n'est pas ici de développer chaque thème. Ça ne serait d'ailleurs pas le plus utile. L'intérêt, pour maximiser la valeur ajoutée et le côté pratique, est de combiner les recommandations de chacun de ces thèmes. Autrement dit, inutile de devenir un professionnel de la gestion du temps et de négliger l'innovation ou la performance.

Les plus pour être encore plus rapide

Pour être encore plus rapide, il faut gagner du temps et gérer ses priorités, être organisé et avoir le bon auditeur au bon moment.

Gagner du temps et gérer ses priorités

Commençons par rappeler que pour gagner du temps, il faut éviter d'en perdre (*cf. chapitre 3*).

Ensuite, il faut avoir conscience que la gestion du temps, c'est déjà une question de principes. L'auditeur doit intégrer ces principes de façon de plus en plus naturelle. Très rapidement, ils doivent faire partie des caractéristiques intrinsèques de tout auditeur. Voici quelques-uns de ces principes : « Avant l'heure, ce n'est pas l'heure. Après l'heure, ce n'est plus l'heure », ponctualité (prévenir en cas de retard), dimension collective du temps, une question de culture (selon le pays, la relation au temps est différente). Concernant la « dimension collective du temps », elle part du principe que notre temps est celui des autres. Car en audit, on dépend toujours des autres, qu'ils soient

auditeurs ou membres de l'équipe d'audit. Gérer son temps, c'est donc trouver un compromis entre ses propres priorités et contraintes et celles des autres.

Il est également utile, pour bien maîtriser son temps et ses priorités, de percevoir quelques tendances naturelles du temps :

– le temps prend la place qu'on lui accorde. Autrement dit, le temps se dilate jusqu'à occuper la totalité du temps disponible. Il faut donc maîtriser son temps et ne 'pas le subir ;
– la gestion des imprévus fait partie intégrante de la gestion du temps. Car rien n'est aussi simple qu'on l'imaginait au départ. Et la planification n'empêche pas les imprévus ;
– le temps perdu à gérer une interruption est plus long que la durée de l'interruption ;
– la loi de Pareto appelée aussi loi des 80/20 est applicable aux activités de l'audit (notamment lors des échantillonnages de processus, activités, sites, projets) ;
– l'indécision prend du temps.

En ce qui concerne la gestion des priorités, comme il n'a jamais assez de temps, l'auditeur réévalue ses priorités en permanence tout au long du processus d'audit. Il le fait en tenant compte de paramètres comme les risques, des observations précédentes de l'audit en cours, le résultat des audits précédents ou encore le plan des précédents audits.

☐ Adapter le processus classique d'audit

Pour être plus rapide, on peut, avec de l'organisation, adapter le processus d'audit classique vu précédemment (*cf. § 2.2 p. 39*).

Voici deux exemples d'adaptation possible :

– L'auditeur peut renforcer l'étape de revue préalable documentaire pour alléger l'audit terrain sur site. Lors de l'audit préalable documentaire, au-delà des tâches à réaliser tel que précisé au paragraphe 2.2.4 p. 53, l'auditeur capte au mieux les attentes, impératifs et autres priorités de l'organisme. Et identifie son état actuel par rapport à l'ensemble des thèmes. Ce qui lui permet de proposer un audit sur site optimisé (en durée et charge tant pour l'équipe d'audit que pour les audités).
– L'audit terrain sur site peut aussi être optimisé pour être plus rapide en mobilisant une équipe d'audit composée d'un seul auditeur appuyé de

plus d'auditeurs et experts à distance. L'auditeur principal sur site a un profil de type « patron de société » capable d'analyser un très grand nombre de thématiques, avec efficience et avec une forte capacité à déléguer, coordonner et mobiliser.

☐ Avoir le bon auditeur au bon moment

Pour être encore plus rapide, il faut pouvoir mobiliser le bon auditeur au bon moment. Nous avons déjà vu que pour être méthodique, la planification de l'audit permettait de planifier le bon auditeur au bon moment au bon endroit.

Voyons ici deux compléments possibles sur la manière de faire, schématisés par la figure 5.1 :

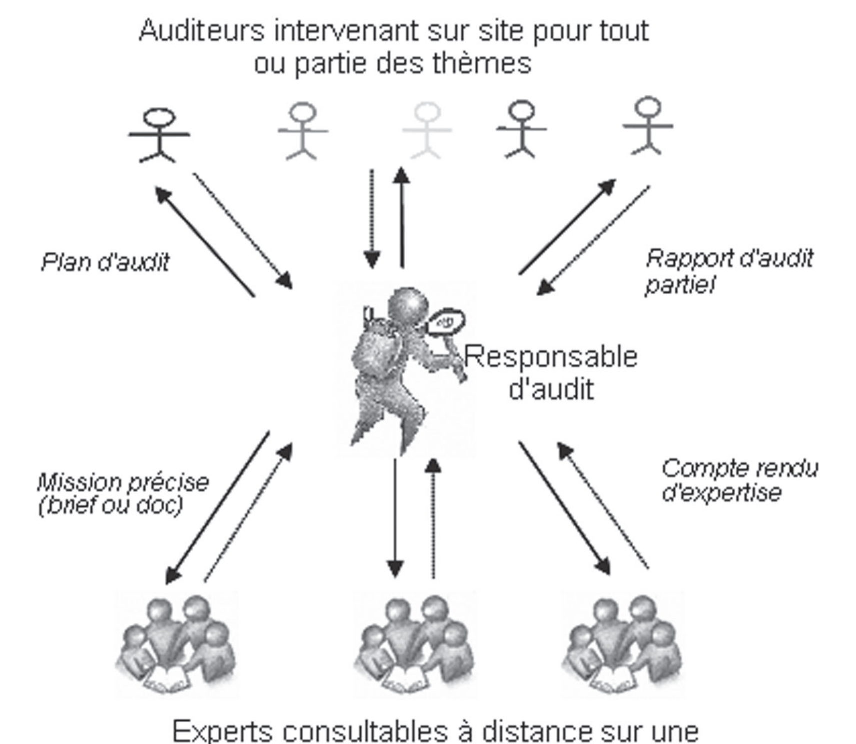


Figure 5.1 La composition de l'équipe d'audit pour être plus rapide

– Le bon auditeur au bon moment, c'est mobiliser les auditeurs compétents et intervenant sur site pour les thèmes prévus au plan d'audit. Ces auditeurs sont sélectionnés sur leur parfaite maîtrise du processus d'audit et leur forte connaissance du contexte, du référentiel, du métier en lien avec l'audit. Ils sont donc familiarisés avec l'audit concerné. Ces auditeurs n'ont pas de préparation particulière à faire. Le responsable d'audit leur transmet le plan d'audit, un ordre de mission ciblé et le compte rendu d'analyse préalable. En retour, ces auditeurs remettent un rapport d'audit partiel.
– Le bon auditeur au bon moment, c'est aussi faire intervenir pour mission ponctuelle, les experts consultables à distance sur une thématique précise donnée. Ces experts sont sélectionnés uniquement sur la base de leur forte capacité d'expertise. Le responsable d'audit leur transmet un ordre de mission ciblé, accompagné de l'extrait du référentiel concerné. En retour, ces experts remettent un rapport d'expertise.

Les plus pour être innovant

Il ne s'agit pas d'être innovant sur la manière de pratiquer l'audit. Ce dernier est un processus méthodique, clairement défini et maîtrisé (tel que nous l'avons vu en partie I de cet ouvrage). Il s'agit plutôt d'être innovant pour apporter un maximum de valeur ajoutée dans les conclusions et restitutions de l'audit. Et, dans ce sens, il n'est pas facile d'être innovant par rapport à un organisme audité qui connaît parfaitement son sujet alors que l'équipe d'audit n'a, elle, que quelques heures à y consacrer. Quelques techniques existent pourtant. Nous en présenterons cinq : la base de connaissance, la base d'experts, la boîte à outils, la fertilisation croisée et enfin la veille.

La base de connaissance

L'auditeur innovant dispose d'une base de connaissance ou a au moins accès à une telle base.

➜ Voir encadré pratico-pratique « La constitution d'une base de connaissance »

Cette base contient par exemple des retours d'expérience, des synthèses thématiques, des enregistrements de veilles, des références d'outils, des modèles, des informations sur les sociétés, des contacts. Le tout structurés par métiers techniques comme l'électronique ou la chimie, par métiers fonctionnels comme la qualité ou la formation, par secteurs comme l'automobile

ou la banque ; par fonction comme la fonction commerciale ou production ; et enfin par pays. Peu importe la nature de la structure choisie, le plus important est que cette structure soit commune et partagée par tous les utilisateurs.

Pratico-pratique
La constitution d’une base de connaissance

Une base de connaissance permet de conserver toutes les connaissances acquises dont l’auditeur peut avoir à nouveau besoin lors d’un nouvel audit. Ceci lui permet d’être innovant et d’apporter de la valeur ajoutée dans ses conclusions et ses restitutions d’audit.
La base de capitalisation présente plusieurs intérêts :

- de pouvoir accéder aux meilleures pratiques à chaque étape du processus d’audit ;
- de mettre à disposition des pratiques et informations homogènes de tous ceux qui partagent la base. Homogénéité ainsi assurée d’un audit à l’autre et d’un auditeur à l’autre ;
- de faciliter les analyses comparatives d’un audit à l’autre. Comme par exemple, l’étalonnage des fournisseurs d’un même client, la comparaison de sociétés d’un même secteur ;
- d’avoir une démarche plus efficiente. En ne se posant pas les mêmes questions que d’autres se sont déjà posées. En ne se remettant pas en cause en cours de mission avec des questions du type « ai-je fait le bon choix ? » ;
- d’être plus structuré et mieux organisé.

Il est important de bien définir les points suivants avant d’alimenter sa base :

- la structure de classement. Faut-il classer par métiers, par secteurs économiques, par nature d’audit, par société, par fonction, par région géographique ? L’idéal étant de pouvoir classer les informations selon plusieurs de ces axes ;
- les droits d’accès. Faut-il permettre l’accès aux seuls contributeurs, à tous les auditeurs ou à toutes les parties prenantes intéressées ? Par expérience, pour éviter les dérives et respecter le droit à en connaître, il vaut mieux accorder des droits aux seuls contributeurs ;
- l’accessibilité. Faut-il permettre un accès à la base uniquement en local ou bien à distance (nomade) ou encore à partir de sites identifiés ? Par expérience, c’est la sécurité de l’information qu’il faut avant tout privilégier. Cette sécurité étant préservée, on permettra une accessibilité la plus large possible ;
- la culture de capitalisation et de partage. C’est un point vital pour que la base perdure. Il faut s’assurer que les acteurs ayant accès à la base sont bien dans une culture d’intelligence collective.

Selon Olivier Zara, « l’intelligence collective peut se définir comme la capacité à unir nos intelligences et nos connaissances pour atteindre un objectif ainsi que la capacité d’un collectif à se poser des questions et à chercher les réponses ensemble » (voir Olivier Zara, « management de l’intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance », M21 éditions, juin 2008).
Les modèles, check-list, questionnaires, retours d’expérience et conseils présentés dans cet ouvrage peuvent déjà constituer les prémisses de la base de connaissance de chacun.

☐ La base d'experts

L'auditeur innovant possède une base d'experts dont il fait lui-même bien évidemment partie.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LA CONSTITUTION D'UNE BASE D'EXPERTS »

Cette base recense les acteurs qu'ils soient auditeurs, experts techniques, experts du processus d'audit, etc. Pour chaque acteur, les informations relatives à ses compétences, qualifications, certifications et connaissances sont présentées. De même que les informations plus personnelles comme les coordonnées pour le joindre, ses types d'interventions possibles, sa localisation. Cette base possède la même structure que la base de connaissance présentée ci-avant.

Pratico-pratique
La constitution d'une base d'experts

Une base d'experts permet de connaître les experts disponibles dont l'auditeur peut avoir besoin lors d'un audit. Ceci lui permet d'être innovant et apporteur de valeur ajoutée en s'appuyant sur la meilleure expertise possible pour confirmer un point de vue, consolider une observation, valider une conclusion, avoir des idées de solutions ou de pistes de progrès.

D'après notre expérience, une base d'expertise recense les acteurs en trois niveaux :

– le niveau 1 regroupe ses experts-partenaires « proches ». C'est-à-dire ceux avec lesquels l'auditeur a avant tout une proximité de valeurs et de mode de fonctionnement. Puis une proximité géographique. Ils participent au processus de capitalisation ;
– le niveau 2 regroupe les experts-partenaires du réseau. Ils partagent également des mêmes valeurs mais les relations sont un peu moins fortes dues par exemple à l'éloignement géographique, à l'éloignement de compétences ou de centres d'intérêt ? Ils participent également au processus de capitalisation ;
– le niveau 3 recense le réseau « externe ». Les acteurs de ce réseau ne sont pas directement impliqués dans le processus de capitalisation du réseau. Ils en partagent néanmoins les méthodes et certaines valeurs.

L'auditeur innovant sollicite en priorité le niveau 1 puis le 2 et enfin le 3.

Complétons cette notion de base d'experts en apportant quelques compléments sur la notion de réseau évoquée dans les lignes précédentes.

Le réseau tel qu'évoqué ici peut être un réseau organisationnel (association, club sportif, entreprise, etc.) ? un réseau social (ami, famille, voisin, etc.) ? ou encore un cyber-réseau (liste de diffusion, newsletter, linked-in, facebook, viadeo,...). Ce réseau peut regrouper un ensemble de personnes liées par une histoire et des valeurs, ou bien un groupe social qui partage un même territoire ou encore un groupe qui possède une même dénomination.

☐ La boîte à outils

L'auditeur innovant possède sa boîte à outils contenant des matrices d'audit type avec retours d'expérience sur les interprétations possibles de telle ou telle exigence (*cf. encadré pratico-pratique « Le support de questionnement en images » p. 50*), des plans d'audit type intégrant des timing type en fonction du contexte, des modèles de rapport d'audit intégrant des consignes de rédaction mais aussi les phrases de transition, des *check-lists* de points qui peuvent faire l'objet de points forts ou de pistes de progrès.

Plus cette boîte à outils est constituée rapidement et plus elle est riche de retours d'expérience. Si de plus, elle est constituée en communauté et partagée entre acteurs de la communauté, elle sera encore plus susceptible d'apporter de la valeur ajoutée et de l'innovation.

☐ La fertilisation croisée

L'auditeur innovant pratique la fertilisation croisée, c'est-à-dire qu'au-delà d'interagir avec d'autres acteurs dans le cadre de ses missions d'audit, il entretient des relations privilégiées avec d'autres experts, il participe à des conférences ou à des forums d'auditeurs, il intervient dans des groupes de travail par domaine d'expertise.

Certains organismes de certification réunissent deux fois par an tous les auditeurs qu'ils ont qualifiés pour partager les pratiques, échanger de l'information, remettre à niveau la communauté, réaliser des exercices d'étalonnage entre auditeurs, permettre à chaque auditeur de se confronter au point de vue d'autres auditeurs.

☐ La veille

L'auditeur innovant pratique la veille parce que le monde bouge, ce qui est vrai, performant ou innovant aujourd'hui peut très bien ne plus l'être demain. Il est donc nécessaire de réaliser une veille technique, technologique, stratégique ou économique.

Cette veille est effectuée à chaque occasion et donc pas forcément couplée au processus d'audit. De plus, elle sera d'autant plus complète et

efficiente qu'elle sera couplée à la base de capitalisation et partagée avec sa communauté d'experts.

La veille porte sur toutes les dimensions qui peuvent intéresser l'audit à savoir les métiers, les secteurs économiques, le contenu de la boîte à outils, la culture régionale, les sociétés certifiées, les référentiels, les organismes certificateurs, les auditeurs certifiés, etc.

Les plus pour mesurer la performance

Il faut d'abord préciser que la mesure de la performance est pratiquée uniquement si elle fait partie de l'objectif de l'audit. Ce n'est donc pas systématique. Néanmoins, il est toujours intéressant pour un organisme d'avoir une idée de sa performance vu par un tiers indépendant. Donc, sans mettre en cause la mission d'audit, et si c'est possible, cette mesure de la performance peut être faite. Elle apporte encore plus de valeur ajoutée à l'audit. Elle est par exemple restituée sous forme de pistes de progrès ou tout autre forme d'observations « hors référentiel ».

Plusieurs méthodes s'intéressent la performance sous un angle ou sous un autre (prix de l'excellence, maturité, théorie des contraintes, analyse de la chaîne critique, six-sigma, *balanced scorecard*, etc.). Nous ne développerons pas ici ces méthodes. Nous livrons quelques retours d'expérience faciles et simple à mettre en œuvre : mesure de performance *vs* efficacité *vs* efficience, mesure de maturité et mesure du niveau d'intégration système.

Notions de performance, efficacité et efficience

Intéressons-nous tout d'abord à la performance, l'efficacité et l'efficience, ces notions étant importantes pour émettre les observations les plus justes possibles. La performance correspond à un résultat remarquable obtenu dans la réalisation d'une tâche en regard des moyens mobilisés. L'efficacité fait quant à elle intervenir la notion d'objectif. Le niveau atteint dans la réalisation d'une tâche est mesuré en fonction d'objectifs que l'on s'est fixés préalablement. À cette efficacité, l'efficience ajoute la notion d'optimisation des moyens mobilisés. La figure 5.2 illustre ces différentes notions.

Pour mesurer **la performance**, l'auditeur s'intéresse au suivi d'indicateurs dans le temps, à leur évolution et les compare à des indicateurs de contextes comparables.

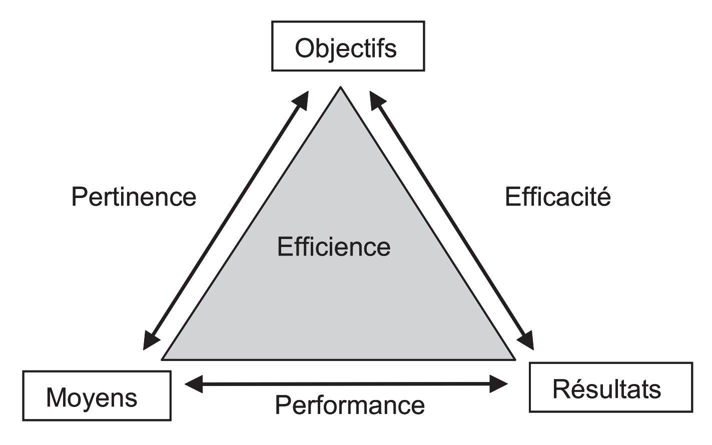


Figure 5.2 Efficiente, efficacité et performance

Pour mesurer **l'efficacité**, l'auditeur identifie les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs que l'organisme s'est fixés.

Pour mesurer **l'efficience**, l'auditeur mesure l'efficacité ainsi que l'énergie consacrée à l'atteinte du résultat et la pertinence des moyens mis en œuvre.

☐ Mesure de la performance sous l'angle de la maturité

En prenant les deux exemples de la méthode Radar (*Results and Approach, Deployment, Assessment, Review*) du modèle EFQM et des niveaux de maturité du modèle CMMI.

Le modèle de reconnaissance de l'excellence de La Fondation européenne pour le management par la qualité (*European Foundation for Quality Management*, EFQM®) comporte trois degrés :

- I. le prix EFQM de l'excellence ou EFQM excellence *award* (EEA) ;
- II. la reconnaissance de l'excellence basée sur l'intégralité du modèle, et qui permet aux candidats de profiter d'une approche structurée pour identifier leurs forces et domaines d'amélioration. Il reconnaît le succès des efforts pour implémenter l'excellence et les bonnes pratiques ;
- III. l'engagement vers l'excellence conçu pour les organismes qui se situent au début de leur chemin vers l'excellence. On y insiste sur l'aide apportée aux organisations pour comprendre leur niveau présent de performance, et pour établir les priorités d'amélioration.

Le modèle s'appuie sur la définition des neuf critères et sous critères regroupés en deux sortes : les critères « moyens » et les critères « résultats ». La logique Radar se situe au cœur même du modèle. Ses éléments sont les « résultats », l'« approche », le « déploiement », l'« évaluation » et la « revue. » L'élément « résultats » entre en jeu lors de l'évaluation des critères « résultats ». Les éléments « approche », « déploiement », « évaluation » et « revue » lors de l'évaluation des critères « moyens ».

Les cinq niveaux de maturité du modèle CMMI sont également un bon exemple de mesure de maturité (*cf. § 2.3 p. 65*).

☐ Mesure du niveau d'intégration système

Analysons un dernier retour d'expérience pour mesurer la performance, à savoir la mesure du niveau d'intégration des systèmes. Dans les faits, il est fréquent de constater qu'un organisme est composé de plusieurs systèmes : un système de pilotage financier, un système de pilotage opérationnel, un système qualité et bien d'autres. Plus ses systèmes sont intégrés et plus l'organisme est performant. Cette intégration peut donc se mesurer selon deux axes : l'alignement des systèmes à la stratégie de l'organisme (alignement stratégique) et l'intégration des systèmes entre eux.

L'alignement stratégique consiste à mesurer la cohérence des différents systèmes de l'organisme par rapport à la stratégie de cet organisme. Cette cohérence existe par exemple lorsque la stratégie a été déclinée en processus à tous les niveaux de l'organisme.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE
« LA DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE EN PROCESSUS »

Pratico-pratique
La déclinaison de la stratégie en processus

Prenons ici un exemple simplifié d'alignement des processus d'un organisme avec sa stratégie. Il y a alignement des processus d'un organisme avec sa stratégie lorsque la stratégie a été déclinée en processus à tous les niveaux de l'organisme. La cohérence d'ensemble est alors assurée.

Par exemple si la stratégie de l'organisme est « d'être rentable sur la durée ». Cette stratégie se déclinerait comme suit :

- avoir une approche pragmatique : fait appel au processus « management de la performance » ;
- avoir des moyens, des investissements et des frais efficients. Se redécline en :
  - réutiliser les bonnes pratiques : fait appel au processus « management de la performance » ;
  - optimiser les frais : fait appel au processus « gestion des achats » ;
  - optimiser la prospection : fait appel au processus « avant-vente ».
- proposer des solutions à valeur ajoutée (aux clients partenaires, au marché, etc.). Se redécline en :
- être reconnu : fait appel au processus « management de la performance »
  - se faire connaître : fait appel au processus « avant-vente » ;
  - avoir une offre complète : fait appel au processus « avant-vente » ;
  - avoir une offre cohérente et adaptée : fait appel au processus « stratégie » ;
  - fonctionner en mode projet : fait appel au processus « projet client ».
- suivre les résultats : fait appel au processus « pilotage ».

Cette déclinaison permettrait d'aboutir à la liste des processus suivante :

- processus « management de la performance » incluant des activités du type gestion et capitalisation des informations, audits, gestion des documents et procédures, etc. ;
- processus « gestion des achats » incluant des activités du type gestion des achats, gestion des frais, évaluation et sélection des fournisseurs et sous-traitants, etc. ;
- processus « avant-vente » incluant des activités du type prospection, valorisation et promotion savoir-faire, identification des cibles et marché, etc. ;
- processus « stratégie » incluant des activités du type positionnement, étude économique, atouts différenciant, communication, etc.
- processus « projet client » incluant des activités du type qualification des besoins et attentes, contractualisation, lancement de projet, suivi et avancement, fin de projet, facturation, etc. ;
- processus « pilotage » incluant des activités du type planification, reporting opérationnel et financier, revue, etc.

Cette liste serait ensuite complétée avec les interactions entre processus pour donner lieu à la cartographie du seul et unique système de l'organisme assurant à la fois la cohérence des processus entre eux et l'alignement de ces processus avec la stratégie.

Sans être un spécialiste, l'auditeur s'intéresse à l'existence puis à la pertinence d'une telle déclinaison.

L'intégration des systèmes entre eux consiste à analyser l'organisme et à mesurer les zones de recouvrement des différents systèmes existants ainsi que les zones qui ne sont couvertes par aucun système. L'idéal étant de constater qu'il existe un seul et unique système couvrant tous les métiers, secteurs, localisations, processus de l'organisme (*cf. figure 5.3*).

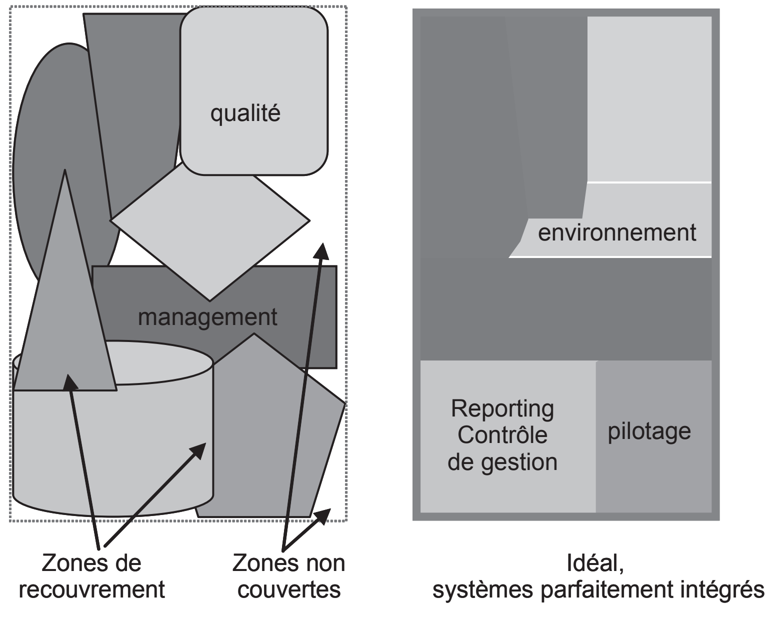


Figure 5.3 L'intégration des systèmes au sein d'un organisme

6
L'audit à valeur ajoutée adapté à différents secteurs et situations

6

« L'homme raisonnable s'adapte au monde ; l'homme déraisonnable s'obstine à essayer d'adapter le monde à lui-même. Tout progrès dépend donc de l'homme déraisonnable. »

George Bernard Shaw

L'audit à valeur ajoutée a été défini et affiné au fil des chapitres précédents. Nous avons, à plusieurs reprises, vu la nécessité d'adapter, ajuster, tenir compte du contexte. Et de plus, nous avons analysé les moyens d'y parvenir. Mais, au quotidien, l'auditeur va rencontrer des situations particulières ou spécifiques. Sans être exhaustif, il nous a paru utile d'évoquer quelques situations caractéristiques et représentatives et d'y apporter quelques éléments de réponse.

Les situations particulières évoquées ci-après sont : l'audit comptable ou financier, l'audit de gouvernance des systèmes d'information, le cahier des charges type pour un audit de systèmes d'information, l'audit de projet, l'audit de fournisseurs et sous-traitants, l'audit de structures complexes ou encore l'audit à l'international.

L'audit comptable ou financier

Pour traiter ce point, nous nous sommes appuyés sur nos propres retours d'expérience, en tant qu'auditeur et en tant qu'audité. Expériences consolidées par le savoir-faire de commissaires aux comptes et les préconisations de divers dossiers relatifs à « la mission de commissaire aux comptes dans les PME ».

L'audit comptable ou financier de type audit des commissaires aux comptes (CaC) s'apparenterait le plus à un audit de certification (tierce partie) avec des exigences légales plus fortes et un engagement plus fort de la responsabilité de « l'auditeur » (qui est ici, le commissaire aux comptes).

Nous nous sommes efforcés tout au long de ce paragraphe d'identifier les particularités des audits de CaC, qui se différencient de celles de l'audit à valeur ajoutée tel que présenté en première partie. Pour bien comprendre ces

différences, il est utile de bien avoir assimilé les caractéristiques de l'audit à valeur ajoutée telles que décrites précédemment. Ce qui est intéressant dans l'analyse de ces spécificités, c'est de voir en quoi elles peuvent être utiles pour apporter toujours plus de valeur ajoutée à notre propre processus d'audit.

Les thématiques les plus significatives et utiles pour illustrer ces particularités et différences, que nous allons développer ci-après, concernent la nomination du commissaire aux comptes, les conditions d'exercice de la mission, la conduite de la mission, les travaux liés au contrôle des comptes annuels, les travaux de finalisation de la mission de contrôle des comptes, la procédure de revue du dossier et le rapport général.

☐ La nomination du commissaire aux comptes

Le commissaire aux comptes doit avoir les compétences techniques et morales, être qualifié, être inscrit sur une liste officielle, être indépendant, respecter le cadre légal et le code de déontologie. Il est rémunéré pour son mandat avec une fixation libre du tarif des vacations horaires.

Les particularités concernent les points suivants :

– le CaC est nommé en assemblée générale pour une durée de six exercices ;
– il déroule un questionnaire d'acceptation de la mission ;
– sa rémunération est adaptée à la complexité des travaux selon un barème réglementaire des heures de travail en fonction du montant total du bilan ;
– sa nomination est soumise à un formalisme de publicité.

☐ Les conditions d'exercice de la mission

Le CaC doit être en mesure de démontrer son indépendance. Il est assujetti au secret professionnel et ne doit pas s'immiscer dans la gestion de l'organisme. Il respecte des normes d'exercice professionnel et des bonnes pratiques professionnelles.

Les particularités concernent les points suivants :

– les normes d'exercice professionnel sont uniques et identifiées par le Haut Conseil du CaC (H3C) ;

– le référentiel est « imposé » par la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC). L'audit des commissaires aux comptes est régi par les normes NEP-315 « Connaissance de l'entité et de son environnement et évaluation du risque d'anomalies significatives dans les comptes » et NEP-330 « Procédures d'audit mises en œuvre par le commissaire aux comptes à l'issue de son évaluation des risques ». Ces normes sont homologuées par arrêté du 19 juillet 2006 publié au JO n° 176 du 1er août 2006 ;
– le CaC est assujetti à une procédure d'alerte auprès du Tribunal de commerce en cas de risque de non-continuité de l'exploitation de l'organisme audité ;
– en terme de responsabilités, le CaC a, comme tout auditeur « classique » une obligation de moyens et non de résultat. Mais au-delà de cette obligation de moyen, il a une responsabilité civile, une responsabilité pénale ainsi qu'une responsabilité disciplinaire !

☐ La conduite de la mission

En ce qui concerne la conduite de la mission, il n'y a pas vraiment de spécificités. La mission se déroule selon le schéma classique avec un cadrage et un formalisme plus précis en lien avec le contexte de l'audit comptable et financier.

La mission démarre tout d'abord par une prise de connaissance générale de l'organisme audité. Avec un zoom particulier sur l'environnement réglementaire, la composition du capital, la politique d'investissement, les financements, les indicateurs de performance financière.

Lors de cette étape, le CaC s'intéresse utilement à l'environnement de contrôle, l'analyse de risque, les procédures de contrôle interne. Le système d'information financier est également une source d'information précieuse (*cf. § 6.2.2 « La contribution des systèmes d'information à l'audit "comptable et financier" » p. 139*). Et une expertise technique est souvent mobilisée pour analyser ce système d'information.

Le CaC déroule généralement une approche par les risques permettant d'axer les contrôles sur les points susceptibles de compromettre la qualité de l'information financière donnée.

La planification des travaux est formalisée dans un plan de mission et un programme de travail. Le plan de mission présente l'approche générale des

travaux d'audit, à savoir l'étendue de la mission et son calendrier, les seuils de significations retenus ainsi que les lignes directrices pour préparer le programme de travail. Ce dernier contient, quant à lui, l'étendue et le calendrier des diligences estimées nécessaires, le nombre d'heures de travail, les honoraires, etc. Ce programme est modifiable en cours de mission selon des circonstances à préciser dans le programme.

L'audit est confirmé par une lettre de mission préalable aux travaux d'audit proprement dits. Cette lettre contient la nature et étendue des interventions, le mode de communication des conclusions, les conditions d'accès sans restriction aux documents, etc.

☐ Les travaux liés au contrôle des comptes annuels

Les travaux liés au contrôle des comptes annuels s'apparentent à l'audit proprement dit. Ils s'appuient tout d'abord sur des tests de procédure. Ces tests visent à démontrer le bon fonctionnement des contrôles de l'organisme, à réaliser des observations physiques de l'application des procédures, ou bien même à réexécuter certains contrôles. Le contrôle des comptes s'appuie également sur des tests de substance pour détecter les anomalies significatives au niveau des assertions. Ces tests incluent des tests de détail, l'examen d'enregistrements, des contrôles physiques, etc. Enfin, les comptes sont contrôlés par « l'audit des comptes » proprement dit s'intéressant tant aux informations de l'organisme lui-même qu'à tous travaux de tiers susceptibles d'intéresser la mission comme par exemple les clients, les fournisseurs, les banques, les avocats, les assureurs, sous réserve du respect du secret professionnel pour ceux qui y seraient tenus. Le CaC utilise des moyens d'investigation classiques du type inspection des enregistrements, inspection des actifs, observation physique, demande d'information, demande de confirmation aux tiers, vérification de calcul, réexécution de contrôles, analyse de procédures analytiques, interview.

Les travaux effectués sont consignés dans le dossier de travail composé essentiellement de deux parties : une partie permanente et une partie relative à l'exercice.

La principale particularité sur laquelle il est intéressant d'insister pour cette étape concerne la mise en œuvre de moyens en rapport avec les risques identifiés. C'est-à-dire que la détection de risques ou d'anomalies significatives au niveau des comptes, même identifiés en cours de mission,

permet l'affectation de collaborateurs plus expérimentés, le recours à des experts supplémentaires ou bien le renfort de la supervision des travaux, ou encore la modification de la nature, du calendrier ou des procédures d'audit ! On sent bien ici que la responsabilité plus forte que prend le CaC sur ce type de mission lui permet de mobiliser tous les moyens qu'il estime nécessaires pour conduire à bien sa mission.

☐ Les travaux de finalisation de la mission de contrôle des comptes

Ces travaux sont complètement spécifiques à l'audit de CaC. En effet, pour un audit classique tel que décrit en première partie, l'auditeur n'a pas à produire d'attestation. Le CaC quant à lui, doit effectuer des vérifications spécifiques et des contrôles juridiques l'amenant à produire différentes attestations et conclusions par exemple sur les événements post-clôture, le rapport de gestion, les conventions réglementées, les rémunérations en vigueur au sein de l'organisme audité, les dépenses de mécénat, l'obligation de détention d'actions ou encore sur la communication aux actionnaires des documents annuels. De plus, il doit obtenir par une « lettre d'affirmation », établie au plus proche de la date de signature du rapport, une déclaration de la direction qui récapitule ou complète par écrit les informations données en cours de mission.

☐ La procédure de revue du dossier

En ce qui concerne la procédure de revue du dossier, elle est similaire au travail du responsable d'audit bien que plus formalisée. Le chef de mission et le CaC effectuent la revue des travaux réalisés par chaque collaborateur et vérifient par exemple que les travaux réalisés sont conformes au programme de travail, que l'argumentation est suffisante ou encore que les objectifs sont atteints. La note de synthèse regroupe les éléments significatifs qui auront une incidence sur l'opinion à émettre.

☐ Le rapport général

En ce qui concerne le rapport général, il contient de façon assez classique l'intitulé de la mission, une introduction générale, un corps en trois parties traitant de « l'opinion sur les comptes annuels », de la « justification des

appréciations » et des « vérifications et informations spécifiques ». Les conclusions possibles sont limitées à trois cas : certification sans réserve, certification avec réserves et refus de certification.

Ce rapport général présente néanmoins deux particularités majeures :

– il répond à un formalisme précis et un contenu uniformisé ;
– il est déposé au siège social de l'organisme quinze jours minimum avant la date de l'assemblée générale (AG). Il est présenté à l'organisme et au comité d'entreprise avant l'AG. Il est déposé au greffe avec les comptes annuels au plus tard un mois après l'AG.

L'audit des systèmes d'information

Les systèmes d'information prennent une place de plus en plus centrale dans la vie des entreprises et des organisations. De ce fait, l'audit des systèmes d'information devient un outil fort utile. L'audit des systèmes d'information est plus qu'un audit informatique : on s'intéresse au système c'est-à-dire aux matériels et aux logiciels. Mais aussi aux réseaux et communications. Et également à l'organisation (processus, procédures, modes opératoires, etc.) et au personnel (assurant la gestion, l'exploitation, le développement, la conception, les tests, etc.). Et à l'entreprise en général (notion d'alignement stratégique des systèmes d'information). Sans oublier de s'intéresser aux données (mise à disposition, sécurité, sauvegarde, etc.).

L'audit de système d'information est souvent vu sous l'angle « audit de gouvernance » ou « audit financier ». Dans ce type d'audits comme dans bien d'autres où l'audit peut favoriser le progrès, la mise à niveau, l'efficience, la maturité des systèmes d'information, il est nécessaire de cadrer l'audit dès le départ grâce à un cahier des charges pertinent.

Par quoi se caractérise un audit de gouvernance ? Et un audit financier du système d'information ? Comment établir le cahier des charges pour un audit du système d'information le plus pertinent possible ? Nous vous proposons quelques éléments de réponses dans les paragraphes suivants.

L'audit de gouvernance des systèmes d'information

Le fonctionnement des grandes organisations dépend de plus en plus du traitement de l'information. La dématérialisation croissante induit des

contrôles de plus en plus automatisés. L'enjeu crucial, face à cette dépendance, est de savoir si les technologies de l'information sont en cohérence avec la stratégie de l'organisme (déclinée en politique et objectifs).

Cet enjeu nous place au cœur de la gouvernance des systèmes d'information. Et on ne peut parler de gouvernance sans parler de Cobit. Et comment parler de l'audit et de Cobit sans citer l'association française de l'audit et du conseil informatiques[6] et *the information systems audit and control association*[7].

Le référentiel Cobit (*Control objectives for information and related technologies*) est un référentiel pour la gouvernance des systèmes d'information qui œuvre dans ce sens. Mais c'est aussi un référentiel d'audit de systèmes d'information. C'est un cadre de contrôle qui vise à aider le management à gérer les risques (sécurité, fiabilité, conformité) et les investissements.

Rappelons quelques **caractéristiques de Cobit** utiles pour comprendre la dimension audit :

- Cobit est une approche orientée processus ;
- Cobit décompose tout système informatique en 34 processus ;
- Cobit est une approche multicritères (différents critères structurés en plusieurs niveaux), qui permet à chaque utilisateur de ce référentiel d'obtenir pour chaque processus les informations qui l'intéressent.

La **clef de la gouvernance** est le « contrôle » permettant d'atteindre des objectifs dans une des catégories suivantes :

- effectivité et efficacité des opérations ;
- fiabilité des informations, notamment financières ;
- conformité avec les lois, règlements et engagements contractuels applicables.

Les contrôles sont déclinés pour chacun des trente-quatre processus selon trois axes :

- les contrôles génériques qui s'appliquent à tous les processus ;
- les contrôles applicatifs ;
- les contrôles des processus spécifiques.

Dans ce contexte, l'audit est utilisé par exemple pour évaluer :

- les contrôles associés à l'objectif de contrôle ;

6 AFAI. www.afai.asso.fr
7 ISACA. www.isaca.org

- le résultat de l'objectif de contrôle (efficacité opérationnelle) ;
- les faiblesses de contrôle et leur impact (inducteurs de risque et de valeur).

Vu ce contexte, la particularité de ces audits de gouvernance par rapport à l'approche d'audit développée en première partie est illustrée par les points suivants.

Les **étapes de l'audit** sont similaires au processus classique d'audit avec deux spécificités. La première concerne un centrage de l'audit sur les contrôles. La deuxième s'intéresse à l'étape de cadrage réalisée lors de la préparation pour identifier très clairement les objectifs (objectifs métiers, objectifs informatiques, principaux objectifs de contrôles, principaux objectifs de contrôle personnalisés, etc.).

Au total, 318 objectifs de contrôle détaillés sont regroupés en 34 objectifs de contrôle de haut niveau correspondant à des processus de gestion, d'où le terme de Cobit.

Ces objectifs sont de différentes natures : les facteurs clefs de succès, les indicateurs clefs d'objectifs et les indicateurs clefs de performance.

Les facteurs clefs de succès par exemple donnent des informations sur la manière de renforcer la maîtrise des processus de gestion du système d'information afin de maximiser l'atteinte des objectifs. Ils sont définis à trois niveaux : stratégique, tactique et opérationnel.

Les indicateurs clefs d'objectifs permettent de savoir a posteriori si un processus a répondu aux objectifs. Ils s'intéressent à l'accomplissement des objectifs des processus sur les axes « utilisateur » et « financier ». Ils sont exprimés par une valeur ou un pourcentage par exemple, une tendance (à la hausse, stable, à la baisse) par rapport à la cible.

Les indicateurs clefs de performance déterminent la qualité de fonctionnement d'un processus, c'est-à-dire sa capacité à atteindre les objectifs. Ces indicateurs concernent la performance des processus internes tout comme le niveau de compétences ou le niveau d'innovation.

L'auditeur ne peut pas tout contrôler. Malgré cela, il doit tout de même limiter le risque d'audit car il ne peut se permettre de ne pas identifier un point important. C'est pourquoi il s'appuie sur le contrôle interne, ce contrôle interne étant essentiellement supporté par le système d'information.

Vu la nature de ce type d'audit (centré sur les objectifs et les contrôles), l'**automatisation du processus d'audit** est possible. Elle est facilitée par l'utilisation de logiciels (comme le *Cobit Advisor*) qui permettent :

- une plus grande précision et plus de pertinence ;
- une rapidité des observations due à l'automatisation ;
- l'enregistrement et la consolidation des observations ;
- la génération automatisée de rapports ;
- une représentation graphique des résultats ;
- l'obtention de résultats concrets et quantifiables (contrôles intégrés des données, audit de donnée) ;
- l'analyse de l'efficacité, la productivité et l'efficience des contrôles ;
- la pérennisation de la connaissance, les données étant stockées et consolidées d'un audit à l'autre, facilitant ainsi par exemple la production de statistiques.

☐ La contribution des systèmes d'information à l'audit « comptable et financier »

Il est extrêmement difficile de réaliser un audit orienté comptabilité ou finance (démarche de commissaires aux comptes telle que traité au paragraphe 6.1 p. 131) sans s'intéresser de près au système d'information. On parle alors d'audit des commissaires aux comptes en milieu informatisé. De même, il est très difficile de s'intéresser au système d'information sans s'approprier le métier de l'organisation. Autrement dit, audit orienté comptabilité ou finance, audit du système d'information et métier de l'organisation sont intimement liés.

En centrant sur la dimension audit, l'audit du système d'information est un contributeur de l'audit orienté comptabilité ou finance. Ces deux audits servant quant à eux à valider les états financiers de l'audité. D'où un travail d'audit en parallèle indispensable (*cf. figure 6.1*).

Nous ne reviendrons pas ici sur les particularités de l'audit comptable ou financier des commissaires aux comptes. Ces spécificités ont été traitées au paragraphe 6.1 p. 131. Nous allons donc plutôt nous intéresser aux différences entre l'audit des commissaires aux comptes en milieu informatisé et le processus d'audit vu en première partie. Ces différences concernent le cadre de l'audit en général, le processus d'audit étape par étape et les outils utilisés dans le cadre de l'audit.

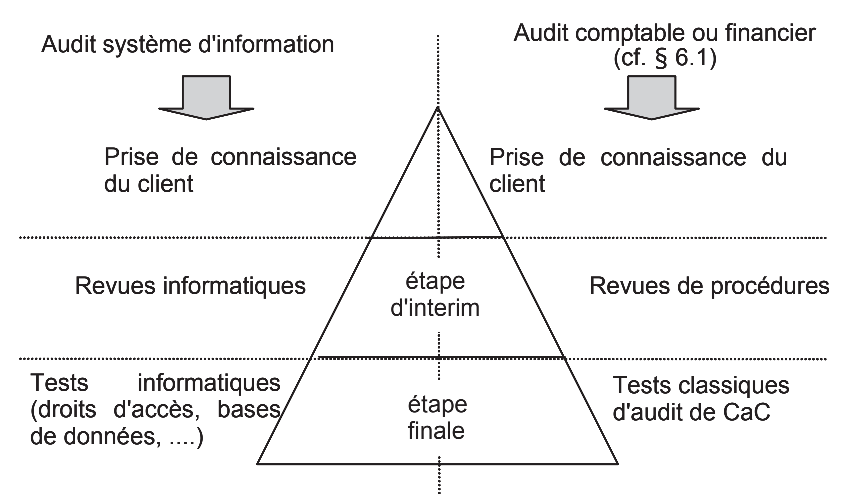


Figure 6.1 Le parallèle entre l'audit du système d'information et l'audit comptable ou financier

- **Le cadre général de l'audit**

Trois particularités peuvent être soulignées : la typologie des missions d'audit, le référentiel et la maîtrise des risques.

En ce qui concerne la **typologie de ces missions d'audits**, la logique de déroulement est jalonnée par des revues comme la revue générale de l'environnement, la revue des risques, la revue d'application ou encore la revue de tests informatiques. La revue générale de l'environnement analyse la pertinence des processus de maîtrise des risques. La revue des risques s'intéresse au degré de conformité des risques majeurs. La revue d'application concernant elle, la centralisation sur les risques majeurs. Enfin, la revue de tests informatiques s'applique aux tests sur les risques résiduels.

Comme nous l'avons vu précédemment (*cf. § 6.1 p. 131*), **le référentiel** est « imposé » par la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC). L'audit des commissaires aux comptes en milieu informatisé est également régi par les normes NEP-315 et NEP-330 (*cf. § 6.1 p. 131*). Elles couvrent plus largement l'audit de commissaire aux comptes mais contiennent des informations ciblées sur la dimension « systèmes d'information ». Dans leur version précédente, ces normes ciblaient plus précisément cette dimension « informatique » notamment par la norme CNCC 2-302 « Audit

réalisé dans un environnement informatique ». Cette dernière ayant pour objet de définir des principes fondamentaux et les modalités d'application concernant la démarche à suivre lorsque l'audit est réalisé dans un environnement informatique, que le système d'information soit exploité par l'organisme lui-même ou par un tiers.

En ce qui concerne l'approche retenue pour ce type d'audit, elle insiste sur la nécessaire importance de la **maîtrise des risques** informatiques. La typologie de ces risques est définie par les normes édictées par la CNCC. Avec une approche nécessairement différente selon que l'on s'adresse à une PME, à une banque, à un opérateur téléphonique, etc.

- **Le processus d'audit étape par étape**

Voyons maintenant les différences du processus d'audit en milieu informatisé. La mission d'audit se décompose ici en 3 étapes : l'étape de prise de connaissance du client, l'étape d'intérim et l'étape finale (*cf. figure 6.1*). Faisons un parallèle avec les étapes de l'audit présentées en première partie et pointons quelques particularités.

Tout d'abord par rapport à **l'étape classique d'« expression de besoin de l'audit ».** Signalons que le commanditaire peut être interne, par exemple la direction financière ou encore la maison mère. Mais le commanditaire peut également être externe. Ce peut être par exemple, la Commission européenne, Oséo (établissement public d'aide à l'innovation et la croissance des PME), la Direction générale des impôts ou encore tout simplement la mission légale de commissaire aux comptes. L'objectif n'est pas de « punir », mais d'identifier des risques et des faiblesses, et d'en tirer des recommandations pour des actions correctives. Cependant, il est vrai que l'enjeu est important notamment lié aux conséquences financières (crédit d'impôts recherche, subventions européennes, approbation des comptes, etc.).

L'étape classique de « compréhension de l'audité » correspond ici clairement à l'étape de prise de connaissance du client.

Les étapes classiques de « préparation de l'audit » et « d'audit préalable documentaire » correspondent ici à la fin de l'étape de prise de connaissance du client et à l'étape d'intérim.

En ce qui concerne **l'étape classique « d'audit terrain »**, bien qu'elle corresponde à l'étape finale, les spécificités méritent d'être signalées :

– il est nécessaire d'accorder de l'importance à toutes les informations, financières ou non, liées à la pertinence des dépenses ;
– les audits et expertises techniques font souvent partie de ce type d'audits en milieu informatisé ;
– une information isolée n'est pas significative car ce sont les associations d'informations qui permettent de tirer des conclusions.

Par rapport à la **« restitution » de l'audit**, les spécificités de l'analyse du système d'information prennent place aux différents chapitres « contexte », « objectifs », « champ », « limites », « synthèse générale », « synthèse détaillée » et « annexes » du rapport.

- **Les outils utilisés dans le cadre de l'audit**

Comme nous l'avons présenté en première partie, l'auditeur utilise divers outils et documents de travail pour réaliser son audit. Le principe est le même ici, avec des outils particuliers à ce type d'audit.

Pour bien appréhender le système dans son ensemble, l'auditeur analyse, ou constitue selon les cas, une **cartographie des processus** intégrant également les différents flux d'information transitant entre les processus.

Plus précisément, selon les sujets, l'auditeur va établir des **matrices d'analyse**. Il dispose par exemple d'une matrice des procédures et des contrôles. Cette matrice précise par exemple, pour chaque paragraphe de la procédure concernée, la nature et la description de l'opération, le type de contrôle effectué, le résultat du contrôle (précision sur la nature de l'échantillonnage fait, résultat correct ou incorrect) ainsi qu'un commentaire ou une opinion précisant par exemple que l'item de la procédure en question est bien « sous contrôle ».

Une **matrice des risques et des contrôles** est également utilement utilisée. Elle permet d'identifier pour chaque risque identifié, l'objectif du contrôle, la description du contrôle et du dispositif de contrôle, la trace du contrôle (référence du support, ou compte rendu ou encore enregistrement à conserver), la nature des tests et le statut du test.

Sur les aspects plus techniques, l'auditeur dispose de **batteries de tests** qu'il va utiliser pour effectuer les contrôles non réalisables manuellement. Ou encore pour adresser de gros volumes de données. Ou encore pour obtenir des informations non directement disponibles. C'est-à-dire qu'il va exploiter

les bases de données en émettant des requêtes spécifiques et éditer ainsi les rapports et états qui l’intéressent.

☐ Le cahier des charges pour un audit des systèmes d’information

Y a-t-il d’autres approches que « financière » ou « gouvernance » de l’audit des systèmes d’information ? L’audit est souvent aussi un préalable à une majorité d’actions liées aux systèmes d’information.

Voyons d’abord quelques situations terrain ayant nécessité un audit des systèmes d’information. Et analysons ensuite l’intérêt d’établir un cahier des charges pour définir un audit.

- **Exemples de situation ayant nécessité un audit**

Prenons quelques exemples pour illustrer différentes situations pour lesquelles le recours à l’audit peut être judicieux :

– **une PME de conseil** dispose d’un système d’information utilisé au quotidien par les consultants pour réaliser leurs projets ainsi que par la direction pour suivre l’activité. L’audit serait utile pour mesurer l’adéquation des services internes par rapport aux besoins tant des clients payeurs (la direction) que des clients utilisateurs (consultants et direction). L’audit peut aussi être utilisé pour améliorer ces services voire identifier des pistes pour étoffer le catalogue de services ;

– **une TPE** propose une nouvelle gamme de produits et services en systèmes d’information. Les premiers déploiements ont été faits auprès de divers clients. L’audit de ces premiers clients serait un bon moyen pour mesurer la pertinence de l’offre par rapport aux clients existants. Il permettrait aussi de qualifier l’offre par rapport aux différents prospects identifiés de la société ;

– **une banque** dispose de systèmes d’information servant les lignes métiers (banque de détail, gestion d’actifs, banque de financement, banque d’investissement, banque privée, assurance, etc.) ainsi que les fonctions transverses (achats, ressources humaines, communication, etc.). L’audit peut s’assurer de la conformité de la production informatique aux standards ISO 9001:2008, ISO 20000-1:2005 et ISO 27001:2007.

Ou encore du respect des exigences de type Bâle II (les normes Bâle II, ou nouvel accord de Bâle, constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires) ;

– **des directions informatiques de moins de 100 personnes** de divers laboratoiresmédicauxfournissentdesdonnées,quiconsolidées,permettent d'établir des statistiques. L'audit est ici utile pour mesurer la maturité des éléments organisationnels, fonctionnels et techniques des processus de gestion de services informatiques. Afin par exemple d'étalonner les fournisseurs entre eux ou encore d'effectuer un classement ;
– **un éditeur d'une application de paie** déploie son application auprès de divers clients dont des filiales américaines. L'audit peut s'assurer ici de la conformité de l'application aux exigences réglementaires de type Sarbanes Oxley (loi de 2002 sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs) ;
– **un opérateur téléphonique international** dispose de systèmes d'informations centraux pour supporter l'intégralité des services. L'audit est alors judicieusement utilisé pour s'assurer du déploiement homogène des méthodes de conception, production, administration et supervision des systèmes d'information ;
– **un grand groupe du domaine de l'énergie** sous-traite son infogérance à un prestataire extérieur. L'audit peut permettre d'évaluer les services de la société d'infogérance avant de redéfinir les engagements contractuels dans le but de passer d'un engagement de moyens à un engagement de résultats.

- **Pourquoi établir un cahier des charges ?**

Dans ces cas et bien d'autres, pour que l'audit soit à valeur ajoutée, une des conditions pertinentes et utiles est d'établir le cahier des charges de l'audit le plus précisément possible. Un « cahier des charges » a pour but de définir exhaustivement les spécifications d'un produit ou d'un service à réaliser. Il sert à formaliser les besoins et à les expliquer aux différentes parties prenantes afin d'aboutir à une vision commune et partagée. C'est d'autant plus important pour l'audit que les parties prenantes sont nombreuses et réparties au sein de différentes structures ou entités. Et que de la définition de l'audit dépend sa réussite. Le commanditaire et l'audité pourront s'assurer qu'ils ont la même vision de l'audit. Le responsable d'audit sera intéressé pour bien

comprendre le cadre de l'audit et le mener correctement à terme. Ou encore, le cahier des charges pourra servir à sélectionner l'équipe d'audit.

Pour les audits courants, comme les audits tierce partie, le cahier des charges prend une forme plus standard et traditionnelle, appelée par exemple « Guide de l'audit ». Plus largement et pour compléter utilement ce sujet, signalons que la norme NF X50-151:2007 traite du « Management par la valeur - Expression fonctionnelle du besoin et cahier des charges fonctionnel - exigences pour l'expression et la validation du besoin à satisfaire dans le processus d'acquisition ou d'obtention d'un produit ». Elle peut apporter un éclairage ou des compléments utiles.

Notons enfin que ce type de cahier des charges de définition d'audit peut être étendu aux autres types d'audit que les seuls systèmes d'information.

• Contenu du cahier des charges de définition de besoin d'un audit en système d'information

Ce cahier des charges inclurait *a minima* les exigences suivantes :

- Tout d'abord, une description du contexte du commanditaire de l'audit et de l'organisme auditée. On décrit ici des informations comme le secteur (banque, nucléaire, téléphonie, etc.), les entités concernées, les sites, le nombre de personnes. Plus qu'une description, on fait référence si possible à des documents existants.
- Vient ensuite l'expression de besoin, c'est-à-dire la définition proprement dite de la mission d'audit. Comme nous l'avons vu en première partie, on définit ici l'objectif de l'audit ainsi que le référentiel, le champ, les dates et les durées, les lieux. Une synthèse des précédents audits peut s'avérer utile.
- Les conditions de déroulement de l'audit sont alors précisées :
    - les étapes attendues de l'audit, soit en faisant simplement référence au standard de l'ISO 19011:2002, soit en définissant ou référençant une procédure d'audit spécifique ;
    - les modèles de documents d'audit à respecter et notamment le plan d'audit et le rapport ;
    - les modalités de classement des observations (*cf. § 2.3 p. 65*) ;
    - les modalités de diffusion des conclusions de l'audit et du rapport ;
    - les moyens à mettre en œuvre.

– Enfin, les conditions d'exécution de l'audit sont déterminées. Quelles sont les compétences et qualifications des auditeurs que l'on souhaite mobiliser ? On peut utiliser les recommandations de l'ISO 19011:2002. Ou encore exiger des auditeurs certifiés par l'Institut de certification des auditeurs (ICA) ou par l'*International register of certificated auditors* (IRCA). Ou enfin définir des critères de qualification spécifiques. On définit aussi dans cette partie des éléments comme le code de déontologie, les exigences de confidentialité, les standards et normes à maîtriser ou à suivre ou encore la langue.

De plus, le cahier des charges peut identifier les grandes lignes des thèmes à auditer. Il suffit parfois de faire référence à une norme ou standard mais comme nous l'avons vu au chapitre 5, en matière de système d'information, ces normes et standards sont nombreux, chacun avec une orientation spécifique (*cf. figure 1.3*). Il peut donc être intéressant de définir les thèmes à auditer dans le cahier des charges, en faisant référence si besoin pour chacun d'un thème au chapitre pertinent de la norme ou du standard ad hoc. Quitte ensuite à compléter ces thèmes de points plus spécifiques ou encore à aménager selon ses besoins propres.

Prenons un exemple

Dans le cadre d'une gestion de services informatiques, nous souhaitons réaliser un audit de fournisseur, fonctionnant sous assurance qualité, ayant comme double objectif de valider la pertinence de la relation contractuelle et de s'assurer de la conformité du système de management du fournisseur à l'ISO 9001:2008 et l'ISO 27001:2007. Dans ce contexte, les lignes directrices des thèmes à auditer pourraient être les suivantes :

- la relation client-fournisseur : les documents contractuels, l'organisation client-fournisseurs et les interfaces (y compris en matière d'assurance qualité), les méthodes et outils mis en œuvre ;
- l'assurance qualité du fournisseur : le plan assurance qualité ou plan de management, la planification et le suivi de l'assurance qualité, les points de contrôle à respecter, les mesures et la surveillance des services et des processus, les indicateurs et tableaux de bord, les revues et audits, réclamations/non-conformités/insatisfactions
- le système de management selon le cycle Plan-Do-Check-Act : analyse globale de la boucle d'amélioration (selon ISO 9001), zoom sur les processus opérationnels (selon ISO 20000-1), zoom sur la sécurité (selon ISO 27001), la maîtrise des sous-contractants (selon ISO 9001).
- La figure 6.2 clarifie l'utilisation proposée ci-avant des différents chapitres des normes ISO 9001:2008, ISO 20000-1:2005 et ISO 27001:2007.

- la performance du système d'information et du système de management : les indicateurs clés de performance, la progression, la tenue des objectifs, etc. (selon Cobit)

Ces thématiques plutôt standards et systématiques peuvent être complétées des thématiques techniques en lien avec le ou les référentiels plus spécifiques et directement liés au sujet de l'audit (cf. chapitre 5).

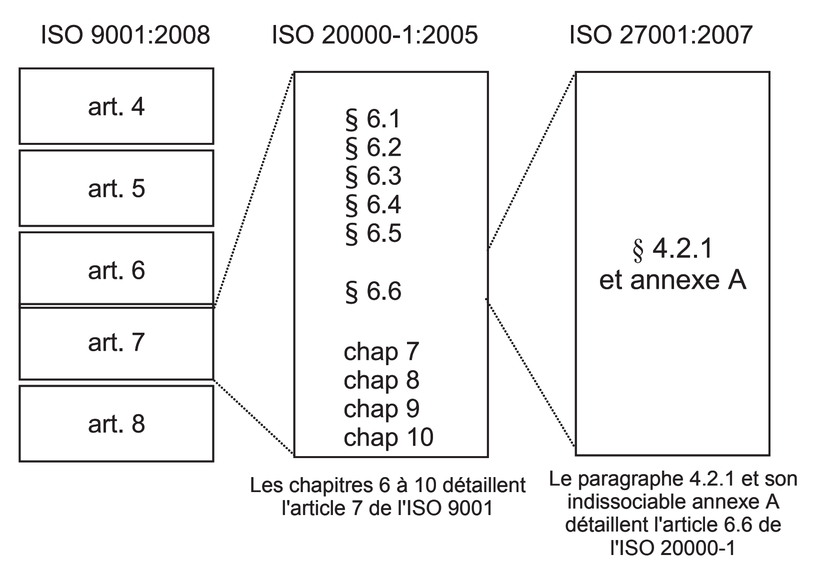


Figure 6.2 L'enchaînement dans l'audit des normes ISO 9001:2008, ISO 20000-1:2005 et ISO 27001:2007

L'audit de projet

Pour aborder l'audit projet, nous nous sommes appuyés sur nos retours d'expérience de mise œuvre des meilleures pratiques en la matière, extraites des standards PMBoK®, ISO 10006, DG/AQ 902, RG Aéro 00040, etc.

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LES RÉFÉRENTIELS DE MANAGEMENT DE PROJET » p. 152

Un audit projet permet de s'assurer que les activités du projet sont conformes à la politique interne, aux processus et aux procédures de l'organisation du projet. Autrement dit, il contribue au dispositif de surveillance de la conformité du projet aux politiques de normes, procédures et modèles de management définis sur le projet.

Mais en quoi ces audits projets sont-ils spécifiques ? Pour le découvrir, analysons tour à tour trois caractéristiques : le cadre de l'audit projet, ses différents objectifs et enfin les différents types d'audit possibles.

☐ Le cadre de l'audit projet

Les audits de projet peuvent être conduits de façon indépendante, ou être réalisés en association avec d'autres actions de mesure et surveillance comme une revue ou encore un comité. Le format de l'audit exprimé en termes d'objectifs et de champ est clairement défini avant que l'audit ne soit conduit. Cette définition s'effectue dans le plan de management du projet ou au travers de tout autre plan spécifique approprié. Par exemple, s'il s'agit de l'audit des fournisseurs du projet, on le définira dans le plan d'approvisionnement. S'il s'agit d'un audit de vérification de la mise en œuvre sur le projet du système de management qualité de l'organisme, on utilisera le plan d'assurance qualité. Autre exemple, s'il s'agit de réaliser un audit des risques projet, c'est le plan de gestion des risques qui servira de base.

Les audits de projet sont donc planifiés (dans le plan *ad hoc*) ou bien encore déclenchés de façon aléatoire sur demande ou sur dysfonctionnement comme nous l'avons vu lors de la programmation de l'audit (*cf. chapitre 2*). Ils sont conduits par des membres de l'équipe projet (indépendants de l'activité auditée) ou non, interne ou externe à l'organisme.

☐ Les objectifs de l'audit projet

En ce qui concerne les objectifs, plusieurs possibilités existent.

Classons tout d'abord les objectifs par rapport à quatre axes (*cf. figure 6.3*) :

– les « **dispositions de l'organisme** » sont les règles et procédures mises en place dans l'organisme pour maîtriser les projets ;

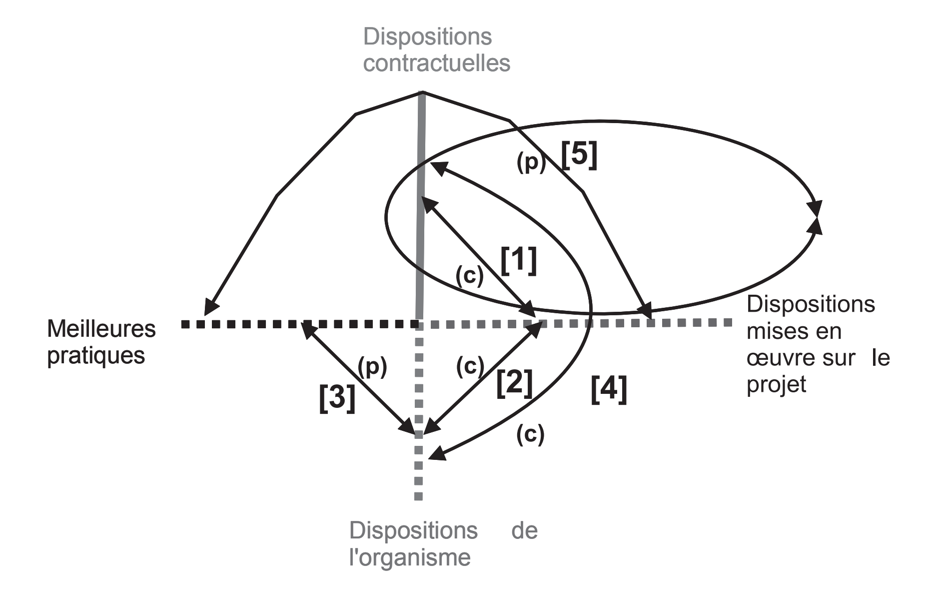
– les « **dispositions contractuelles** » sont les exigences du client en données d'entrée d'un projet donné ;
– les « **meilleures pratiques** » sont établies par l'expérience par la profession ou au sein de l'organisme lui-même ou grâce à des standards de management de projet ;
– les « **dispositions mises en œuvre sur le projet** » correspondent à ce qui est vraiment fait au quotidien sur un projet donné.

➜ **Voir encadré pratico-pratique « Les référentiels de management de projet » p. 152**

Analysons ensuite **différents niveaux d'objectifs : curatif, correctif ou préventif** (*cf. figure 6.3*). Un objectif de niveau « curatif » serait par exemple de contribuer à la résolution des dysfonctionnements. Pour le niveau « correctif », correspondant à la nécessité d'éviter que les erreurs ne se reproduisent sur le projet ou les futurs projets, l'audit consisterait plutôt à auditer les procédures ou autres règles de fonctionnement sur la capitalisation des retours d'expérience et des fins de projet. Enfin un audit d'amélioration et de progrès des dispositifs du projet serait de niveau « préventif ».

Enfin, de par notre retour d'expérience d'audit projet, voici quelques exemples d'objectifs couramment utilisés. Et faisons un parallèle avec les typologies présentées ci-avant et illustrées par la figure 6.3 :

– vérifier les dispositions d'identification des bonnes pratiques mises en œuvre sur le projet ainsi que les règles de création et de mise à jour de la base des leçons apprises (de type [1] si les règles sont fixées contractuellement, de type [2] si les règles sont fixées par l'organisme ou de type [5] sinon) ;
– identifier les lacunes et imperfections du projet des dispositions mises en œuvre sur le projet avec celles définies contractuellement (de type [1]) ou avec les règles et procédures de fonctionnement de l'organisme (de type [2]) ;
– étalonner par rapport aux meilleures pratiques mises en œuvre dans des projets similaires dans ou hors de l'organisme (de type [5] si on étalonne les pratiques du projet ou de type [3] si on étalonne les dispositions de l'organisme) ;
– proposer des pistes pour améliorer la mise en œuvre des processus projet et augmenter ainsi la productivité de l'équipe projet (de type [3] et [5]).



⟷ Signifie que l'objectif de l'audit [1] par exemple s'intéresse aux écarts entre les « dispositions mises en œuvres sur le projet » et les « dispositions contractuelles »

(c) Audit de type « préventif » :

(p) Audit de type « curatif » ou « correctif »

Figure 6.3 Les différents objectifs possibles d'un audit de projet

☐ Les différents types possibles d'audit projet

Il est tout d'abord nécessaire de se remémorer que ces types d'audit sont directement issus de la **typologie des audits** (*cf. chapitre 5*) **adaptée au projet** :

- audit de conformité (par exemple, conformité aux dispositions contractuelles) ;
- audit de progrès (par exemple, audit d'amélioration des outils et méthodes mises en œuvre sur les projets) ;
- audit de processus (par exemple, audit du plan de management) ;
- audit de procédure (par exemple, procédure d'affectation des ressources) ;

– audit de système (par exemple, audit de fonctionnement des fournisseurs et sous-traitants) ;
– audit technique (par exemple, audit de configuration ou audit de caractéristiques techniques du produit).

Plus précisément, voici quelques **exemples d'audits possibles** tels que préconisés par divers référentiels de management de projet tout au long des phases du projet :

➜ VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LES RÉFÉRENTIELS DE MANAGEMENT DE PROJET » p. 152

– l'audit et revue de la configuration permet de s'assurer que la configuration physique ou fonctionnelle du projet est correcte. L'audit s'intéresse alors à la cohérence de la documentation de définition et de la base de configuration avec le référentiel de configuration ;
– l'audit de mesure et d'analyse de la performance du projet est transverse aux différentes phases du projet voire transverse à tous les projets de l'organisme. Ou bien encore transverse à plusieurs organismes (benchmark) ;
– l'audit du processus d'amélioration continue est utilisé à titre préventif plutôt dans la phase de fin de projet. Ou à titre curatif en cas de réclamation ou dysfonctionnement ;
– l'audit qualité s'intéresse globalement à la gestion de la qualité du projet ou du programme (à partir du plan de management, décrivant les dispositions mises en œuvre pour maîtriser toutes les phases) ;
– l'audit d'assurance qualité projet permet lui d'analyser plus particulièrement aux exigences qualité et les résultats de mesure pour s'assurer que le projet utilise les normes qualité requises ;
– l'audit de contrôle qualité correspond aux inspections, révisions, revues de produit, et autres contrôle de processus qui jalonnent chaque phase du projet ;
– l'audit des stratégies de réponse aux risques du projet passe en revue et documente l'efficacité des réponses aux risques identifiés et leurs causes ainsi que l'efficacité du processus de management des risques. Ces audits sont effectués selon une fréquence appropriée définie dans le plan de management des risques ;
– l'audit des approvisionnements est une revue structurée du processus d'approvisionnement dans son ensemble. L'objectif est d'identifier les réussites et échecs qui garantissent la validation de la préparation ou de la gestion des contrats approvisionnements pour le projet ;

– les audits de contenu s'intéressent aux spécifications fonctionnelles ou techniques du projet mais aussi aux livrables (et à leur conformité aux spécifications) ;
– l'audit final de projet est, comme son nom l'indique, réalisé en phase de fin de projet. Il peut porter sur le plan technique, méthodologique ou sur la gestion des retours d'expérience.

Comme nous l'avons déjà dit à plusieurs reprises, ces audits peuvent être combinés pour gagner en efficience et en diminuer le nombre. Et tous ne sont pas systématiquement utiles et à déployer sur chaque projet.

Pratico-pratique
Les référentiels de management de projet

Il existe de très nombreux référentiels de management de projet génériques ou spécifiques selon le métier, le secteur ou la profession. Il ne s'agit pas ici de faire un inventaire exhaustif de ces référentiels mais simplement d'en citer quelques-uns représentatifs :

– PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), ouvrage international de référence en gestion de projet, édité par le Project Management Institute (PMI) ;
– ISO 10006:2003 (Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets) ;
– DGA/AQ 902 (Manuel des méthodes de conduite de programme utilisé au sein de la Direction générale des armées françaises) ;
– RG Aéro 00040 (recommandation générale pour la spécification de management de programme édité par le Bureau de normalisation de l'aéronautique (BNAé) ;
– Référentiel ECSS (*European Cooperation for Space Standardization*) recueil de normes pour le management des projets spatiaux.

L'audit de fournisseurs et sous-traitants

Audit seconde partie par excellence, l'audit de fournisseurs et sous-traitants est un audit combinant :

– une relation d'audit entre un commanditaire, un audité et une équipe d'auditeurs ;
– et une relation contractuelle entre un client et un fournisseur.

Ce type d'audit concerne donc un « client commanditaire » et un « fournisseur audité » (*cf. figure 6.4*)

Dans la suite de ce paragraphe, nous regrouperons sous le vocable « fournisseur » les notions de fournisseur, sous-traitant, prestataire, etc.

En complément des dispositions d'audit seconde partie décrites en première partie (*cf. § 2.1.2 p. 36*), l'audit fournisseurs, appelé aussi audit de relations client-fournisseur, nécessite quelques attentions particulières que nous développons dans ce paragraphe.

☐ L'étape d'expression de besoin adaptée à l'audit fournisseurs

Cette étape est tout à fait classique mais encore plus importante pour les différentes raisons exposées ci-après.

L'audit est déclenché par le client dans le cadre du programme d'audit fournisseur mais aussi de façon plus inopinée suite à une réclamation, une insatisfaction ou encore une non-conformité. Selon la gravité, une seule occurrence d'un de ces dysfonctionnements peut donner lieu à audit, sachant que dans la plupart des cas, c'est plutôt une succession d'événements « négatifs » qui conduira à l'audit.

S'il est déclenché sur dysfonctionnement, l'équipe d'audit est encore plus vigilante aux aspects déontologiques et aux qualités humaines pour que l'audit atteigne bien les objectifs car dans ce cas, les relations sont plutôt tendues entre le client et son fournisseur et l'audit n'est pas vu d'un bon œil côté fournisseur.

L'équipe d'audit est généralement choisie par le client commanditaire sans que l'audité ne soit impliqué dans cette sélection, ni n'ait son mot à dire. Ce qui nécessite pour l'équipe d'audit, encore plus qu'à l'accoutumée, de se faire « accepté » par l'audité.

Enfin, c'est la relation client-fournisseur qui est auditée et pas le fournisseur seul. C'est-à-dire que les observations présentées dans le rapport d'audit s'appliquent uniquement à la relation entre le client et le fournisseur. Et jamais à un individu, un service, ou une direction du fournisseur, ni à un projet particulier. Ce point est important car bien que ce soit la relation qui est auditée, l'audit se passe à 90 % dans les locaux du fournisseur. Et ce sont ses équipes qui sont auditées. De plus, la vision de la relation du point de vue du client est souvent très différente de celle du fournisseur.

☐ L'étape de compréhension de l'audité adaptée à l'audit fournisseur

Cette étape nécessite juste une attention particulière sur un point. L'audité n'a pas demandé l'audit, ni sélectionné l'équipe d'audit. Il peut donc considérer cet audit comme une « intrusion ». D'où la nécessité pour l'auditeur de s'intéresser à l'audité et à la relation client-fournisseur. Et à s'approprier parfaitement le contexte.

☐ L'étape de préparation et d'audit documentaire hors site adaptée à l'audit fournisseurs

En ce qui concerne ces étapes, deux points sont déterminants pour le bon déroulement de l'audit.

L'audité n'étant *a priori* pas informé de l'audit, les dates « exigées » par le commanditaire sont à finaliser le plus tôt possible y compris avec les audités. Généralement, le responsable d'audit échange à ce stade essentiellement avec le client et rarement l'audité. De plus, sous la pression d'un audit de dysfonctionnement par exemple, les dates peuvent être fixées unilatéralement par le client, en « oubliant » l'audité.

Le deuxième point consiste, pour le responsable d'audit, à s'assurer d'avoir un interlocuteur accessible et disponible chez le fournisseur qui va contribuer à l'organisation de l'audit. Rappelons que l'audit est demandé par le client commanditaire mais réalisé chez le fournisseur qui a ses préoccupations et obligations et sûrement bien d'autres choses à faire que de participer à un audit. Et plus l'audit est basé sur un dysfonctionnement et plus l'audité aura un *a priori* négatif et s'engagera dans l'audit « à reculons ».

☐ L'étape d'audit « terrain » sur site adaptée à l'audit de fournisseurs

Elle se déroule de façon tout à fait classique. Comme pour l'étape de compréhension de l'audité, il faut juste signaler que l'audit doit être encore plus producteur de valeur ajoutée pour l'audité qu'à l'accoutumée. En effet, ce dernier n'ayant pas demandé l'audit, il faut tout faire pour qu'il y trouve aussi un bénéfice.

☐ Étape de restitution adaptée à l'audit de fournisseurs

Elle est déterminante pour les audits de fournisseurs et sous-traitants pour plusieurs raisons.

- **Concernant le rapport**

S'agissant d'un audit seconde partie, l'expérience démontre à nouveau la nécessité d'avoir un rapport plus complet que, par exemple, pour un audit interne ou même un audit tierce partie. Les raisons essentielles sont les suivantes :

– les deux parties, le client et le fournisseur, doivent comprendre et partager les conclusions, et ce, quel que soit leur niveau de participation à l'audit ;

– s'agissant d'une relation contractuelle, l'enjeu est important ;

– l'audit doit contribuer à faire converger les deux parties et à les projeter dans l'action en cohérence et en commun.

Dans ce sens, le rapport doit être plus complet, allant jusqu'au détail des observations selon le principe de l'entonnoir. Il contient une conclusion générale par rapport à l'objectif, une synthèse des observations par thèmes permettant d'éclairer la conclusion et d'introduire les observations ainsi que le détail des observations par nature (par exemple : points forts, pistes de progrès, points sensibles, écarts).

Le commanditaire de l'audit étant particulièrement intéressé par le rapport d'audit (en tant que client du fournisseur audité), il est pertinent de compléter le rapport par une synthèse des observations par items. Cela permet, au-delà des conclusions, de donner plus de sens à la relation client-fournisseur avec une vision partagée par les deux parties. Ce point est d'autant plus vrai que la relation est tendue entre le client et son fournisseur (par exemple en cas d'audit de dysfonctionnement).

- **Concernant la réunion de clôture**

En réunion de clôture, les conclusions de l'audit sont acceptées et partagées par l'audité. Habituellement, après avoir obtenu ce consentement sur les conclusions, l'auditeur remet et présente le rapport au commanditaire. Ce dernier se charge ensuite de transmettre le rapport à l'audité et de faire le point

avec lui. Contrairement à cet usage, nous recommandons de transmettre le rapport simultanément aux deux parties (client commanditaire et fournisseur audité) et de prévoir un débriefing à trois avec le responsable d'audit. Si cette recommandation ne peut être appliquée, par exemple parce que le commanditaire exige des dispositions différentes, le rapport est au moins diffusé en format non modifiable (papier ou électroniquement non modifiable).

Au-delà du visa des parties présentes en réunion de clôture, le procès-verbal (PV) de clôture contient non seulement le nombre d'observations identifiées mais aussi une synthèse de chaque observation présentée en réunion de clôture. Il est important d'obtenir un visa du PV par l'audité afin d'officialiser son consentement, pour qu'il n'y ait ensuite pas de contestations possibles entre le client commanditaire et le fournisseur audité.

- **Concernant le classement des observations**

L'audit de fournisseur ayant souvent un impact sur la relation contractuelle client-fournisseur, il est important de faire ressortir, le cas échéant, les écarts

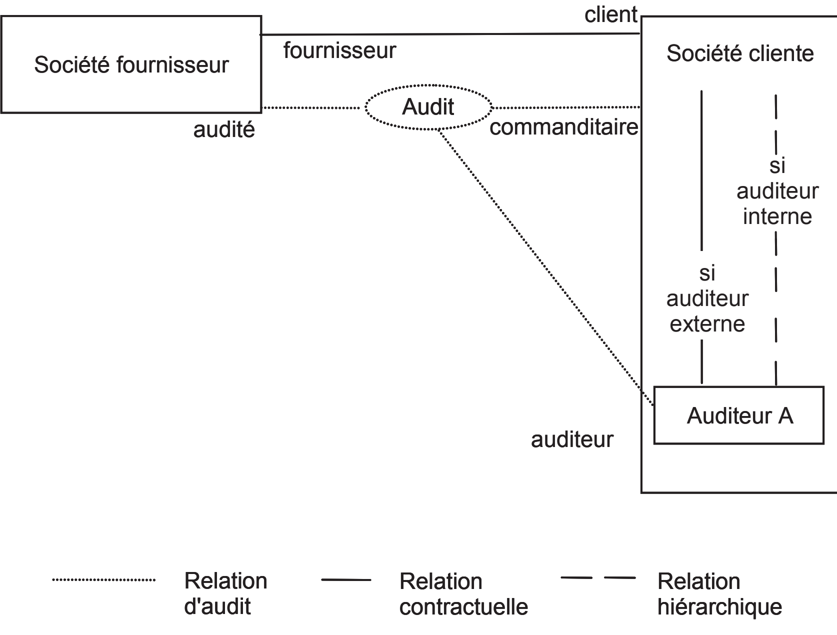


Figure 6.4 Relations d'audit et relations contractuelles de l'audit seconde partie

majeurs et de très bien les argumenter. Ne pas oublier également à fournir des pistes de progrès et des points forts pour rendre l'audit le plus utile possible y compris pour l'audité. Des observations, même hors référentiel, permettant à l'audité de progresser ou de tirer partie de l'audit, contribuent utilement à positiver l'audit aux yeux de l'audité.

Les audits complexes

L'audit de structures complexes

Il n'est pas rare de devoir auditer des structures complexes. Mais qu'est-ce qui caractérise la complexité lorsqu'on audite une structure ? Et comment faire face à cette complexité en matière d'audit ?

- **Les différents types de complexités rencontrés**

Parce qu'il y a différentes natures de complexité, il est important de commencer par bien les cerner avant de voir comment procéder.

Il y a tout d'abord **les structures en réseau**. Elles correspondent à des organisations composées d'un ou plusieurs nœuds reliés entre eux par des liens (hiérarchique, contractuels, structurels, etc.). C'est par exemple l'organisation de type siège-agences ou siège-filiales, les concessions ou encore les franchises. C'est-à-dire un « organe central » qui fixe des règles ou apporte des services, ou met à disposition des moyens. Et des « entités opérationnelles » où se trouve le cœur de l'activité.

L'éloignement géographique est une deuxième forme de complexité. L'éloignement est à prendre au sens distance physique entre les entités mais aussi, dans certains cas, au sens éloignement culturel (même en se limitant à la France, une ville de province du Nord, Est, Ouest, Sud-Est ou Sud-Ouest, une capitale régionale ou Paris ne présente pas les mêmes caractéristiques). Il faut de plus considérer les moyens de déserte de ces entités : train, axes autoroutiers, avion, etc. Car certaines destinations sont mieux desservies que d'autres. De même qu'il est plus facile de faire un Paris-province qu'un province-province.

La complexité peut ensuite résider dans le fait de s'intéresser à une **thématique pointue nécessitant une expertise** voire une multiplicité d'expertises. Cela englobe les expertises rares, les sujets innovants ou émergents, etc.

Le champ de l'audit peut également présenter une forme de complexité. Notamment lorsqu'il est large, c'est-à-dire par exemple lorsqu'il couvre de nombreuses activités, une série importante de produits ou services, des lignes de produits ou services impliquant des processus opérationnels différents ou encore une multitude de processus.

Plus simplement, **les relations humaines** peuvent donner du fil à retordre à l'équipe d'audit. En effet, ces relations sont difficiles à gérer par exemple lorsque les relations client-fournisseur sont conflictuelles (audit seconde partie), lorsque le climat social est tendu (grève, licenciements, etc.) ou encore si les audités partagent une culture forte (start-up, société d'actionnaires, etc.).

La taille de l'organisation présente une complexité lorsqu'elle est particulièrement importante (plusieurs milliers) ou au contraire très petite (moins de dix).

Le cas de l'international apporte son lot de complexité par rapport à la diversité des langues, des mœurs, des coutumes, des cultures, etc. Cette forme de complexité mérite un chapitre à part entière (*cf. § 6.5.2 p. 160*).

Enfin **la dimension « multiréférentiels »** (*cf. § 1.5 p. 26*) présente une certaine complexité dans la mesure où toutes les parties prenantes doivent avoir intégré cette notion d'audit intégré et être familiarisées aux différentes dimensions des référentiels concernés. C'est parce que c'est rarement le cas, que l'audit en est d'autant plus complexe.

- **Les solutions envisagées pour apporter de la valeur ajoutée**

Face à ces différentes complexités, il faut savoir agir et réagir. L'équipe d'audit doit trouver des solutions afin d'apporter de la valeur ajoutée. Il n'y a pas de miracles à espérer ou de solutions toutes faites à appliquer. La mise en œuvre des principes fondamentaux présentés précédemment est très souvent suffisante. Ces principes fondamentaux, agrémentés de retours d'expérience sont présentés ci-après.

Il faut tout d'abord **être organisé** (*cf. § 1.3 p. 19*). Pour cela, il est fondamental de disposer de sa boîte à outils et de moyens méthodologiques composés de modèles, de plans types, de check-lists, de guides, etc. Mais ce n'est pas suffisant. L'organisation repose aussi sur la capacité à **se constituer une équipe d'auditeurs complémentaires** et à s'entourer d'experts techniques. La complémentarité s'entend en termes de nombre, de compétences, de rôles (responsable d'audit, expert, technicien, etc.) ou encore de localisation.

Une autre solution pour faire face à la complexité consiste à **bien définir la mission confiée à chaque membre de l'équipe d'audit**. Au-delà des points vus précédemment, il est nécessaire de déterminer la logistique, d'estimer les temps et moyens de déplacements, d'évaluer les frais et de faire valider le tout par le commanditaire. Il faut aussi s'assurer que les limites sont bien définies et surtout de ne pas dépasser les limites de l'audit, les limites de compétences, les limites de la mission.

Comme on pourrait s'en douter, **la préparation joue un rôle primordial**. Il faut d'abord organiser l'audit en termes de dates et lieux en précisant bien les durées et moyens de déplacement. Ne pas hésiter à noter ces précisions directement dans le plan d'audit. Cette organisation doit être faite de telle sorte que la préparation et le rapport puissent être faits au maximum durant les déplacements. Et si ce n'est pas possible, il faut alors ne pas hésiter à demander de la charge supplémentaire pour tenir compte des déplacements. La préparation, rappelons-le, consiste aussi à élaborer le plan d'audit en mobilisant les bons acteurs (auditeurs, experts) aux bons moments (hors site, à distance et sur site) et aux bons endroits (proximité, optimisation des frais et durée de déplacement) comme nous l'avons développé au chapitre 5.1. Enfin, puisque l'audit est complexe, inutile de laisser chaque membre de l'équipe d'audit affronter seul cette complexité. L'analyse du contexte et la revue documentaire préalable complète est réalisée par un seul membre de l'équipe. Cette analyse est synthétisée dans un document de briefing, diffusé et exploité par l'ensemble des acteurs mobilisés. Dans la même logique, les documents de travail sont communs et homogènes à tous les acteurs.

La complexité se gère aussi simplement par **un comportement adapté** de l'auditeur :

– beaucoup de bon sens ;
– une grande empathie, surtout lors de climats conflictuels ou tendus ;
– une impartialité à toute épreuve notamment lors des audits seconde partie ;
– un centrage sur sa mission, sans se disperser et en restant bien concentrer sur son audit ;
– une vision commune partagée entre auditeurs nécessitant de prévoir des points d'échanges et de partage ainsi qu'un fonctionnement en intelligence collective.

➜ **VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LA CONSTITUTION D'UNE BASE DE CONNAISSANCE » p. 121**

Enfin, un dernier axe de solution concerne **les restitutions et le rapport d'audit**. L'équipe d'audit met en place, dès le début de l'audit, une méthode de formalisation des observations partielles et provisoires. Chacun restitue au fil des thèmes et des jours d'audit, ses observations classées finement par processus, par entité de l'organisme audité et par exigence. Ce classement précis permet ensuite de réaliser différentes formes de restitution pour répondre parfaitement à chaque composante de l'organisation, rappelons-le, complexe. La consolidation de ces observations faites au jour le jour est centralisée par le responsable d'audit qui garde une nécessaire traçabilité entre les observations unitaires, les synthèses et les conclusions consolidées ainsi que les émetteurs de chaque observation.

☐ L'audit à l'international

Auditer à l'international c'est deux dimensions : « l'audit » et « l'international ».

La dimension « audit » proprement dite ne diffère que peu des dispositions précisées en première partie. Nous ne nous intéressons ici qu'aux particularités majeures.

La dimension « international » induit des notions de langues, culture, mœurs et coutumes (une époque, un lieu, un contexte, des habitudes, des coutumes, une culture…). Tout ceci pourrait se résumer en un seul mot : « respect ».

- **Les particularités de l'étape de préparation**

Les particularités essentielles par rapport à l'audit concernent le processus d'audit et plus précisément l'étape de préparation. En plus des actions habituelles, cette étape est à considérer avec la plus grande attention.

Tout d'abord, une analyse précise des principales différences et similitudes des différents pays concernés par l'audit. L'équipe d'audit s'appuie sur sa base de capitalisation mais surtout sur les dispositions mises en œuvre par l'organisme pour identifier et gérer ces différences.

Ensuite, il est utile d'effectuer une mesure de l'impact de la culture sur le comportement des audités et sur l'audit (en quoi le champ de l'audit peut-il avoir une influence sur les audités de tel ou tel pays ? comment les audités de tel ou tel pays vont-ils vivre un tel audit ?).

Enfin, même si cela semble évident, rappelons qu'il est fondamental de connaître les termes techniques liés à l'audit dans la langue de l'audit. Pour cela, l'équipe d'audit dispose de la version du référentiel dans la langue de l'audit. Mais également la version ad hoc de l'ISO 19011:2002. Par exemple, sur le site officiel de l'*International organization for standardization* (ISO), elle est disponible en anglais, en français, en arabe et en espagnol. Pour les autres pays, il peut être intéressant de contacter l'organisme accréditeur national, par exemple le SINCERT (*Sistema Nazionale per l'Accreditamento degli Organismi di Certificazione e Ispezione*) en Italie.

- **Les particularités spécifiques de la dimension « international »**

Mais c'est surtout donc la dimension « international » qui induit les particularités les plus importantes. Ces particularités se situent au niveau du savoir être de l'auditeur, au niveau des spécificités des différents pays et par rapport à quelques fondamentaux à connaître quel que soit le pays.

Tout d'abord, par rapport au **savoir être**. Il faut tout simplement savoir se comporter dans le pays. Il sera utile de connaître les sujets tabous à ne pas évoquer tels que la politique ou la religion. D'un point de vue plus pratique, il est important de disposer des consignes de sécurité (les lieux à éviter, les horaires à respecter, les moyens de transport à utiliser, etc.). D'autres caractéristiques comme les relations homme-femme ou les pratiques culinaires peuvent s'avérer précieuses (il faut par exemple savoir éviter les plats à risque ou éloignés de nos habitudes digestives pour ne pas tomber malade en pleine mission). Au-delà de ce comportement dans le pays, le savoir être concerne aussi la relation d'audit. L'auditeur saura se présenter, questionner ou remercier en phase avec la culture du pays. Par exemple, dans certains pays, il peut y avoir plusieurs significations au « oui » correspondant à « oui j'ai entendu », « oui j'ai compris », « oui je suis d'accord », ce qui, en audit, a un impact radicalement différent !

Ensuite, l'international, c'est un ensemble de spécificités **en fonction des pays**.

Prenons quelques exemples :

- en Chine, on remarquera un profond respect des personnes, des hiérarchies, de la famille, des étrangers, de la bienséance et du protocole. Ou encore des traditions comme le fait d'offrir des présents ou le rituel de la carte de visite. Pour l'audit, on tiendra compte d'une attitude pragmatique et flexible face aux

aléas. Autre exemple, le souci permanent de ne pas perdre la face, ni de la faire perdre à ses interlocuteurs explique des réponses parfois évasives ;
- en Russie, il faut savoir qu'on ne se serre pas la main sur le pas de la porte et qu'on se déchausse avant de pénétrer chez quelqu'un ;
- au Maroc, la convivialité est de rigueur. On s'appellera par son prénom, on se tutoie facilement voire même, comme dans beaucoup de pays méditerranéens, on s'embrassera pour se saluer dès que la confiance est instaurée ;
- aux États-Unis, la poignée de mains est franche et énergique avec un espace vital suffisant, d'environ 60 à 70 centimètres ;
- en Inde, on se salue en joignant les deux mains sous le menton et en inclinant légèrement la tête ;
- en Scandinavie, l'expression ouverte des critiques, surtout en présence de tiers est tacitement prohibée ;
- en Égypte (et dans les autres pays dont la religion dominante est l'islam), s'il est nécessaire et prévu d'auditer des femmes, le faire, si possible, en présence d'un autre acteur ou observateur de la société auditée. Faire preuve d'une grande politesse et de respect en évitant trop de proximité dans les mots et les gestes, qui serait mal vu ou générerait une gêne de l'auditée (ex : ne serrer la main que si on vous la tend, ne pas fixer du regard de façon insistante, ne pas se focaliser sur la tenue vestimentaire).

Au-delà de ces spécificités par pays, il est également utile d'avoir quelques repères sur **certains sujets**, soit de façon capitalisée sur tous les pays, soit de façon plus spécifique par rapport au pays que l'on va auditer.

Voici quelques exemples de sujets auxquels on va s'intéresser :

- la perception de l'auditeur par l'audité est conditionnée par son pays d'appartenance. Il est donc utile se savoir qu'elle image l'auditeur a des Français en général (si on est auditeur français) c'est-à-dire comment les audités perçoivent les Français. Le sachant, l'auditeur pourra dès les premiers contacts, corriger cette image pour le succès de l'audit ;
- les décideurs peuvent avoir des profils différents selon les pays. Par exemple, la majorité des dirigeants français n'aiment pas que leurs décisions soient remises en cause. Un grand nombre de dirigeants anglais n'ont pas confiance en leur équipe, en termes d'aptitudes. Beaucoup de dirigeants allemands sont réticents à prendre des décisions qui pourraient affecter l'avenir de leurs salariés. Ce type de comportement est fondamental pour l'audit, notamment en réunion d'ouverture, en début d'audit (lors de l'audit du *Plan* dans la logique PDCA). Et surtout en réunion de clôture lors de la présentation des conclusions pour lesquelles il faudra avoir le consentement des décideurs ;

- la confiance accordée à l’autre est déterminante dans l’audit. Un français, réservé face à un inconnu, craint d’être dupé, alors que l’américain lui accorde un préjugé favorable, quitte à lui retirer brutalement sa confiance si elle est trahie. Le comportement de type américain fait gagner beaucoup de temps à l’auditeur, à condition de ne pas duper ses interlocuteurs ;
- pour se faire coopter par un pays, il faut passer par sa langue. La maîtrise d’une ou plusieurs langues étrangères est de plus en plus nécessaire en entreprise. Même si l’audit est réalisé en anglais, il est utile de connaître les mots courants dans la langue du pays (« bonjour », « au revoir », « merci », « oui », « non », « excusez-moi », etc.). Et plus selon l’enjeu. Par exemple, en Chine, on ne négocie pas en anglais. Il faut impérativement parler chinois et s’imprégner de la culture locale.

7
L'audit à valeur ajoutée face à diverses situations vécues

« Raconte-moi et j'oublierai. Montre-moi et je me souviendrai.
Embrasse-moi et je comprendrai. »

Confucius

Chaque audit qui passe nous confronte à de nouvelles situations. En complément de tous les retours d'expérience exprimés jusqu'ici, et pour conclure cet ouvrage, voici, parmi les situations vécues dernièrement, quelques-unes des plus représentatives.

Elles permettent d'aller plus avant dans le processus d'appropriation. Pour cela, ce chapitre est présenté sous forme de mises en situation et de quizz. Nous allons présenter différents cas de figure. Pour chacun, le contexte est donné, puis une problématique est évoquée. À vous de voir, en vous appuyant sur tous les chapitres précédents, quelle pourrait être une solution pertinente.

Pour ne pas rester sur des doutes ou des perplexités, nous proposons quelques éléments de réponse… parmi tant d'autres.

Les mises en situation

L'apparente non-conformité

Je suis mandaté par un organisme pour réaliser, seul, un « audit interne indépendant » de son système d'information selon ISO 20000-1:2005. Il s'agit d'un audit de conformité et avant tout d'un audit de progrès visant à optimiser les processus de gestion de services (en considérant les exigences de l'ISO 20000-1 comme un optimal à atteindre).

Lors de l'audit sur site, je constate au fil des interviews que les audités ne comprennent pas le vocabulaire de l'ISO 20000-1. L'organisme a mis en œuvre des processus dont le nombre, le nom et les activités ne correspondent pas à ceux exigés par ISO 20000-1. Les audités n'ont pas été formés à l'ISO 20000-1.

> La problématique est la suivante :
> Faut-il identifier un écart sur chaque processus ? Un écart global sur le manque de compétences des audités par rapport à ISO 20000-1 ?

☐ Les doutes de la direction

La direction est habituellement familiarisée à tout savoir et tout gérer au sein de l'organisme. Concernant le système de management de la sécurité de l'information par exemple, elle s'est appuyée sur une équipe interne qui maîtrise parfaitement le sujet et en qui elle a entière confiance. La direction est impliquée et motivée.

Mais, en réunion d'ouverture et lors de l'audit des premiers thèmes, elle est déstabilisée face à l'audit et aux référentiels. Et, en réunion de clôture, elle a parfois du mal à comprendre et accepter les écarts. Peut-être parce que chaque écart est perçu comme une attaque envers ses équipes ou une remise en cause de son implication.

J'interviens en tant qu'auditeur pour un audit tierce partie pour une certification ISO 27001:2007 du système de management de la sécurité de l'information.

> La problématique est la suivante :
> Faut-il que l'auditeur ménage la direction pour ne pas la braquer en limitant le nombre d'écarts ?

☐ Le système serait presque parfait, sans système qualité

Je suis un auditeur certifié et mandaté en tant que responsable d'audit pour auditer un système de management selon l'ISO 9001:2008. Je constate un fonctionnement très opérationnel, très imprégné d'une culture qualité avec un engagement fort de la Direction. Mais parallèlement à ce système de management très opérationnel, cohabite un système qualité piloté par un responsable qualité.

Je constate que le système qualité est surdimensionné par rapport à l'intérêt qu'il présente pour l'organisme (tant sur le plan opérationnel que sur le plan managérial). Et que ce système est bâti pour répondre point à point aux exigences de l'ISO 9001:2008.

La direction exprime sa volonté d'avoir un système qualité allégé et intégré au système de management opérationnel de l'organisme. Le responsable qualité exprime quant à lui la nécessité d'avoir des opérationnels et une direction plus impliqués dans le fonctionnement du système qualité.

La problématique est la suivante :
L'auditeur doit-il plutôt abonder dans le sens du responsable qualité ou dans le sens de la direction ?

☐ Diagnostic, enquête, état des lieux de plusieurs dizaines de jours ! Est-ce raisonnable ?

Je suis mobilisé en tant qu'expert à la demande de la direction d'un organisme de 1 000 salariés intervenant sur deux sites. Un audit interne de type état des lieux ou diagnostic est en cours pour initier la mise en place d'un système de management. Cet audit est mené par un auditeur indépendant (que je ne connais pas) pour une durée prévue de 40 jours.

La direction s'interroge sur l'efficience d'un tel audit.

La problématique est la suivante :
S'agissant d'un état des lieux, l'expert peut-il (ou même doit-il) préconiser d'utiliser le processus d'audit développé dans cet ouvrage pour un tel audit ?

☐ La traque aux écarts

Je suis un auditeur fraîchement certifié et mandaté pour un audit mobilisant une équipe de trois auditeurs. Pendant l'audit, je constate que par rapport aux autres auditeurs, je me focalise souvent sur ce qui ne va pas, les problèmes, les dysfonctionnements, les écarts… en oubliant un peu vite les observations positives (points forts et pistes de progrès).

La problématique est la suivante :
Est-ce normal qu'un auditeur traque ainsi le « négatif » ?

☐ L'imprévu la veille de l'audit, je m'arrête ou je continue ?

Un laboratoire pharmaceutique mobilise plusieurs fournisseurs. Pour maîtriser la qualité du produit, il a établi un plan qualité fournisseur. Et son programme d'audit intègre un audit des fournisseurs critiques tous les ans et des fournisseurs non critiques tous les deux ans. Je suis mobilisé par ce laboratoire comme seul auditeur pour réaliser un audit seconde partie d'un fournisseur non critique.

Les audités apprennent la veille de l'audit que leur société est rachetée par un concurrent. Tous les salariés sont en émoi et ne parlent que de cela.

La problématique est la suivante :
L'auditeur doit-il reporter l'audit sur site ou le dérouler comme prévu ?

☐ Temps insuffisant pour l'audit d'un thème et audité mécontent

Un organisme a mis en place un système de management en s'appuyant sur les normes ISO 9001, ISO 20000-1 et ISO 27001. Il envisage de se faire certifier à terme sur ces trois référentiels et souhaite connaître le chemin à parcourir pour passer avec succès une telle certification. Il commandite un audit. Lors de cet audit à blanc complet multiréférentiel, une durée d'une heure a été prévue au plan d'audit pour aborder l'analyse de risques. Ce plan a été validé par le responsable de l'entité auditée. En réunion d'ouverture, l'audité concerné par l'analyse de risques précise lui, qu'il a prévu une présentation et des preuves qui nécessitent largement plus d'une heure.

La problématique est la suivante :
Faut-il laisser le plan en l'état ou l'aménager pour tenir compte de ce dernier élément ?

☐ Des écarts livrés sur un plateau. Une aubaine ?

Je suis mobilisé pour un audit interne indépendant. En cours d'audit, le commanditaire de l'audit, lui-même responsable du système de management, me demande que mes conclusions soient sévères et qu'il y ait, en particulier,

des écarts majeurs qui soient notifiés, sur certaines exigences et au sein d'un service en particulier. Et ce afin, selon les cas, de faire progresser le système ou d'associer les opérationnels peu mobilisés ou encore d'impliquer la direction.

Dans certains cas, le responsable système de management me communique même des éléments de preuve pour conforter un écart.

> La problématique est la suivante :
> L'auditeur doit-il faire preuve de sévérité comme demandé par le responsable système de management et se servir des preuves fournies pour notifier un écart ?

Les éléments de réponses

Pour chaque mise en situation présentée au chapitre précédent, nous rappelons en quelques lignes la problématique puis livrons quelques éléments de réponse.

Ce sont des tendances à ne pas prendre au pied de la lettre mais à considérer comme autant de pistes possibles. Et uniquement comme quelques pistes parmi d'autres.

L'apparente non-conformité

> Rappelons la problématique :
> Lorsque le nombre, le nom et les activités des processus mis en place au sein d'un organisme ne correspondent pas à ceux exigés par ISO 20000-1 faut-il identifier un écart sur chaque processus ou plus globalement un écart sur le manque de compétences des audités par rapport à la norme ?

Précisons tout d'abord que ce n'est pas parce que les audités ne parlent pas le langage de l'ISO 20000-1 que cela signifie systématiquement que les processus ne sont pas mis en œuvre en conformité aux exigences de la norme.

Ajoutons ensuite que ne s'agissant pas dans ce cas d'un audit de certification (tierce partie) mais d'un audit interne, et s'agissant avant tout d'un audit visant

à faire progresser l'organisme, l'auditeur peut prendre une certaine latitude dans la manière de formuler ses observations. À condition que la forme du rapport et des conclusions ne soit pas imposée par le commanditaire.

En guise de rapport, l'auditeur peut, par exemple, établir un tableau de correspondance pour faire le lien entre l'ISO 20000-1:2005 et l'existant. Le tableau de correspondance est en quelque sorte une matrice qui précise, en regard de chaque exigence de ISO 20000-1:2005, les dispositions écrites et les dispositions mises en œuvre au sein de l'organisme. Ceci permet déjà de faire un parallèle entre le système de l'organisme et les processus de l'ISO 20000-1. L'intérêt d'un tel tableau est également d'identifier les manques.

L'auditeur peut ensuite, dans une deuxième partie de l'audit (deuxième couche, comme présenté à la figure 1.2 p. 20), investiguer sur les manques et collecter des dispositions complémentaires.

Tout ceci lui permettra alors de déterminer ses observations d'audit et seulement alors les éventuels écarts. Ce qui signifie que ne pas respecter le nombre exact ou le nom ou les activités des processus de l'ISO 20000-1 ne constitue évidemment pas un écart en soi.

☐ Les doutes de la direction

Rappelons la problématique :
Face à une direction impliquée dans la mise en place d'un système de management de la sécurité de l'information mais déstabilisée par le vocabulaire, la démarche d'audit et les écarts formulés en réunion de clôture, faut-il que l'auditeur ménage la direction pour ne pas la braquer en limitant le nombre d'écarts ?

Limiter le nombre d'écarts pour ne pas braquer un dirigeant n'est pas la solution. Mais braquer une direction impliquée et motivée non plus !

Il faut déjà déterminer le bon nombre et la bonne nature des écarts en croisant l'approche *top-down* et *bottom-up.*

➜ **VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE « LE JUSTE CLASSEMENT DES OBSERVATIONS » p. 69**

Mais être juste et pertinent quant au nombre et la nature des écarts ne suffit pas. Tout au long de l'audit et à chaque occasion, l'auditeur va faire de la pédagogie sans en avoir l'air. C'est-à-dire qu'il va donner du sens sans être donneur de leçon. Pour ne pas braquer justement

L'auditeur va aussi gagner en crédibilité aux yeux de la direction de l'audité en faisant de l'empathie. À sa place, en tant que patron, je ferais quoi ? Ainsi positionné, il sera mieux écouté et ses observations seront mieux entendues et perçues.

☐ Le système serait presque parfait, sans système qualité

Rappelons la problématique :
Face à une direction désireuse d'un système qualité allégé et intégré à l'opérationnel et un responsable qualité souhaitant des opérationnels et une direction plus impliqués dans le fonctionnement du système qualité, l'auditeur doit-il, dans le cadre d'un audit ISO 9001:2008, plutôt abonder dans le sens du responsable qualité ou dans le sens de la direction ?

Tout d'abord, l'auditeur doit investiguer et collecter des observations étayées de preuves. S'il constate effectivement qu'un système de management opérationnel cohabite avec un « système qualité artificiel », il va faire en permanence le lien entre le système de management de l'organisme et le système de management correspondant au référentiel ISO 9001. Il va en outre présenter les observations par rapport à ces deux systèmes (qui en fait, devraient n'en faire qu'un). Ceci pour faire en sorte qu'au sein de l'organisme, la vision « managériale » et la vision « qualiticienne » se rapprochent. Sans braquer ni les uns, ni les autres.

Il privilégie aussi les observations et les conclusions qui vont dans le sens d'une dynamique de progrès visant à rapprocher les deux systèmes. Il n'est par exemple pas prioritaire d'orienter les observations élémentaires sur la mise en œuvre des audits ou sur les actions correctives et préventives mais plutôt sur la non-corrélation entre le processus d'amélioration continue et l'opérationnel.

☐ Diagnostic, enquête, état des lieux de plusieurs dizaines de jours ! Est-ce raisonnable ?

Rappelons la problématique :
Lorsqu'il est mobilisé pour donner un avis sur l'efficience d'un audit interne de type état des lieux d'une durée de 40 jours, l'expert peut-il (ou doit-il) préconiser d'utiliser le processus d'audit développé dans cet ouvrage pour un tel audit ?

Il est important de commencer par réaliser quelques vérifications préalables. L'expert s'assure que la méthodologie d'audit est définie et performante. Il s'intéresse aussi entre autres à la certification, qualification, déontologie ou encore indépendance de l'auditeur.

Ensuite, il prend connaissance de l'expression de besoin (objectifs, champ, etc.).

Fort de ces éléments, et avant de formuler son avis, l'expert doit le valider. Et ce, pour ne pas entrer dans le « débat d'expert », en cas de divergence de point de vue avec l'approche conduite actuellement par l'auditeur. Il consulte donc d'autres experts pour valider que la charge prévue est justifiée. Ce qui n'est parfois pas le cas surtout lorsque l'audit combine une mission d'audit et une prestation d'accompagnement.

Enfin, quoi qu'il en soit, non seulement les préconisations de cet ouvrage peuvent être appliquées pour réaliser un tel type d'audit mais elles doivent être utilisées si on souhaite que l'audit soit efficient… et apporteur de valeur ajoutée.

Par exemple, l'audit pourrait être conduit en couches successives (*cf. figure 1.2 p. 20*). Dans notre cas, cela conduirait à réaliser un audit au strict nécessaire de 5 jours. Puis à établir un plan d'actions de diagnostics plus fin par processus, thèmes ou sujets. Attendre que les premières actions de mise à niveau soient menées par l'organisme et soldées pour refaire un audit complet (deuxième couche de 5 jours par exemple). Ce deuxième audit s'assure que les observations de l'audit précédent sont bien levées et procède aux investigations complémentaires identifiées lors du premier audit. Et ainsi de suite jusqu'à ce que le niveau d'ensemble soit pertinent et juste suffisant.

L'avantage de procéder ainsi est que le système se construit en harmonie et progressivement (en couches successives, avec un effort moins soutenu, dans la durée) plutôt qu'en silo (thème par thème ou processus par processus).

☐ La traque aux écarts

Rappelons la problématique :
Lors d'un audit, est-ce normal qu'un auditeur ait tendance à focaliser sur le « négatif » (écarts, points sensibles) en oubliant un peu vite les observations positives (points forts et pistes de progrès) ?

Pour un auditeur expérimenté, la réponse est sans appel : non ce n'est pas normal.

Pour un auditeur novice, la réponse est plus mitigée et s'apparente à une réponse de Normand.

Oui c'est normal. L'auditeur est humain et comme pour beaucoup d'humains, notre culture fait que nous avons une certaine difficulté à féliciter, à valoriser ou à positiver. Avant d'avoir acquis une certaine expérience, l'auditeur a donc tendance à focaliser sur le négatif. C'est un travail personnel de chaque instant, une bonne dose de remise en cause et une boîte à outil bien étoffée qui permettront à l'auditeur de franchir le pas vers plus d'objectivité dans le « positif » comme dans le « négatif ».

Ajoutons enfin que traquer ainsi le « négatif » n'est pas viable en audit. D'un point de vue général, en tant qu'outil de mesure et de progrès, l'audit doit faire ressortir tous les leviers permettant à l'audité de progresser. Les écarts mais aussi les points forts et les pistes de progrès permettent de progresser. Donc les observations positives sont à ne pas négliger. D'un point de vue plus spécifique, tout dépend de la nature et de la mission d'audit. Par exemple, suivant qu'il s'agit d'un audit de conformité ou de maturité, la forme et la nature des observations seront différentes.

Le « jeune » auditeur va donc s'appuyer sur l'expérience des autres membres de l'équipe pour formuler des observations justes et pertinentes… et pas seulement négatives.

☐ L'imprévu la veille de l'audit, je m'arrête ou je continue ?

Rappelons la problématique :
Dans le cadre d'un audit seconde partie prévu au programme d'audit, l'auditeur doit-il reporter l'audit sur site ou le dérouler comme prévu s'il apprend la veille de l'audit que le fournisseur qu'il doit auditer est racheté par un concurrent ?

On pourrait avoir tendance à reporter. Le fournisseur n'est pas critique, l'audit est un audit programmé et pas un audit sur dysfonctionnement nécessitant une action plus immédiate.

On pourrait aussi ne rien changer. Tout est prévu et planifié. L'événement de la veille (le rachat) n'a pas d'impact direct sur le sujet de l'audit.

La solution est de ne pas prendre seul la décision. Tout d'abord, l'auditeur fait une analyse comparative rapide des différentes solutions possibles. Et demande l'avis d'autres auditeurs expérimentés pour étoffer son tableau comparatif tant sur les solutions que sur les avantages et inconvénients de chacune.

Par exemple, il complète son tableau de quelques conseils et réserves. Si l'audit est maintenu, il faudra prêter une attention encore plus particulière à la dimension savoir être pour que tout se déroule bien comme prévu. Il faudra faire preuve d'empathie pour les audités. Tenter justement de leur changer les idées en restant bien concentré dans le cadre de l'audit. Écouter. Éviter bien sûr, les sujets qui fâchent ou les discussions polémiques autour du rachat.

Fort de cette matrice d'aide à la décision, l'auditeur consulte le laboratoire (commanditaire de l'audit) pour présenter les solutions et préconiser celle qui lui semble la plus pertinente. Et c'est le commanditaire qui prend la décision finale… en connaissance de cause et en écartant tout risque d'échec.

☐ Temps insuffisant pour l'audit d'un thème et audité mécontent

Rappelons la problématique :
Lors d'un audit à blanc ISO 9001, ISO 20000-1 et ISO 27001, un audité argumente sur la nécessité d'augmenter la durée consacrée à sa partie. Faut-il laisser le plan en l'état ou l'aménager pour tenir compte de ce dernier élément ?

Il est difficile de mesurer à ce moment-là, en réunion d'ouverture, tous les impacts d'un changement du plan d'audit. De même qu'il est difficile de savoir *a priori* s'il faut vraiment consacrer plus d'une heure à l'analyse de risques. Le responsable d'audit appliquera donc utilement le proverbe « dans le doute, abstiens-toi » et ne changera pas le plan.

L'auditeur mobilisé pour auditer ce thème de l'analyse de risques prendra néanmoins quelques précautions. Il rappelle, en introduction de l'interview, ce qui est prévu et validé dans le plan d'audit. Ainsi que les fondamentaux de l'audit (méthodiques, échantillonnage, cycle d'audits, etc.) et de l'approche en couches (*cf. figure 1.2 p. 20*).

Il propose ensuite par exemple un découpage de l’heure d’audit en deux parties. Une première, systémique permettant de comprendre les grands principes de l’analyse de risques (par exemple, lien avec la politique sécurité, corrélation avec la déclaration d’applicabilité, pertinence par rapport à la continuité d’activité). Suivi d’une deuxième partie pour échantillonner de façon plus approfondie quelques points, identifiés en première partie, pour lesquels une investigation peut s’avérer utile.

Ayant affaire à un audité motivé qui a bien préparé et qui maîtrise son sujet, l’auditeur va garder la main en évitant des questions trop ouvertes qui pourraient conduire à des présentations trop longues. Il fait preuve de beaucoup d’empathie pour ne pas frustrer l’audité et ne surtout pas lui donner l’impression de bâcler le sujet.

Il prend aussi la peine d’identifier les points également importants qui n’auront pu être audités et qui le seront à l’audit suivant. Il les signale à l’audité. Ceci permet d’obtenir l’adhésion de l’audité et d’attirer l’attention de l’auditeur qui réalisera l’audit suivant.

☐ Des écarts livrés sur un plateau. Une aubaine ?

Rappelons la problématique :
En cours d’audit, le commanditaire de l’audit, lui-même responsable du système de management, apporte des preuves à l’auditeur permettant de formuler des conclusions sévères et des écarts. L’auditeur doit-il, comme demandé par le responsable, faire preuve de sévérité et se servir des preuves fournies pour notifier un écart ?

Dans tous les cas, l’auditeur ne doit pas être influencé pour élaborer ses conclusions. Il ne cédera donc pas à la facilité de formuler systématiquement de tels écarts.

De plus, dans tous les cas, l’audit est un outil de progrès. Formuler un tel écart dans de telles conditions n’est pas la solution. Car pour faire progresser l’organisme et le système de management, il faudrait dans ce cas arriver à une convergence de points de vue et d’actions entre le responsable système de management, la direction et les opérationnels.

Ceci dit, il est utile aussi de considérer les impressions du responsable du système, de comprendre pourquoi il a ce point de vue, d’identifier les causes d’un tel comportement. Autant de pistes d’investigation à ne pas négliger. Par

rapport aux écarts « servis sur étagères » par le responsable, l'auditeur va fonder une opinion argumentée durant l'audit. Il va croiser les points de vue, collecter des preuves tangibles, consolider les observations et en viendra peut-être à formuler un écart mais qui, cette fois, devient factuel.

Quizz

Revenons sur quelques points essentiels qui auraient mérité de s'y attarder. Et apportons quelques premiers compléments sous forme de quizz.

Répondez donc aux questions suivantes. Notez vos idées et vos points de vue. N'hésitez pas à les partager avec d'autres auditeurs. Puis la tête pleine de bonnes idées, lisez les éléments de réponse que nous vous proposons ci-après.

- Quels sont les avantages de l'audit à valeur ajouté tel que décrit dans cet ouvrage ?
- Quelles différences entre l'audit à valeur ajoutée tel que défini dans cet ouvrage et l'audit système selon ISO 19011 ?
- Dans quelles situations peut-on utiliser l'audit ?
- L'objectif d'un audit n'est-il pas, dans tous les cas, de vérifier la conformité ?
- La définition du champ et la prise en compte des exclusions est-elle uniquement complexe pour le référentiel ISO 20000-1 ou la complexité est-elle indépendante du référentiel ?
- Des différentes étapes de l'audit présentées, quelle est la plus importante(s) ? Et pourquoi ?
- En quoi consiste l'étude de faisabilité réalisée lors de l'étape d'expression de besoin ?
- Quelle est la différence entre la prise de note et la rédaction des conclusions de l'audit dans le rapport ?

Regardons les réponses que nous proposons ci-après sous forme d'affirmation. En sachant que « lorsque tu affirmes, tu interroges encore ».

• Quels sont les avantages de l'audit à valeur ajouté tel que décrit dans cet ouvrage ?

Voici quelques éléments de réponse :

- cette approche vise à faire de l'audit un outil de mesure le plus fiable possible ;
- tout est fait pour que l'audit soit accepté, apprécié par les audités. L'audit favorise l'adhésion des audités ;
- l'audit apporte de valeur ajoutée ;
- l'efficience et la performance sont des préoccupations permanentes ;

– le processus et la démarche d'audit sont applicables et transposables à tout type d'audits et de situations (financier, technique, outil, processus, système global, etc.) ;
– l'approche et les méthodes rationnelles présentées s'appuient sur des pratiques capitalisées depuis de longues années et sur la majorité des normes faisant légion en matière d'audit.

• Quelles différences entre l'audit à valeur ajoutée tel que défini dans cet ouvrage et l'audit système selon ISO 19011 ?

Voici quelques éléments de réponses :

– la différence essentielle repose sur la nécessité absolue d'apporter de la valeur ajoutée :
  – l'audit est plus progressif : on n'avance que si l'étape précédente est correctement réalisée. On peut décider de reporter l'étape suivante si l'audité n'est pas prêt ;
  – l'audit recherche avant tout l'efficience (performance, résultat le plus complet possible à moindre charge, temps, ressources et moyens optimisés, etc.) ;
  – l'audit est un outil de mesure et toujours et avant tout outil de progrès (faire progresser, améliorer).
– les étapes du processus d'audit sont aménagées. Les étapes amont sont découpées (compréhension de l'organisme audité, audit documentaire hors site).

• Dans quelles situations peut-on utiliser l'audit ?

Voici quelques éléments de réponse :

– pour des audits de stratégie, d'organisation (processus), de compétences (humain), ou encore technique (technologie, outils, moyens) ;
– pour des audits de système, audit de processus ou audit de procédé, audit de produits et services, audit de procédure ;
– pour proposer des améliorations, vérifier la conformité à un point précis ou un référentiel restreint, vérifier la conformité à une norme, mesurer l'efficacité ou la maturité, certifier au sens produit ou service, etc. ;
– dans différents secteurs et situations comme ceux des audits projet, comptable et financier, de systèmes d'information, de fournisseurs, etc. ;

– dans tous les cas, avec professionnalisme, méthode, indépendance, organisation, valeur ajoutée et efficience.

• L'objectif d'un audit n'est-il pas, dans tous les cas, de vérifier la conformité ?

Voici quelques éléments de réponse :

– rappelons qu'un audit peut avoir divers objectifs comme l'amélioration, la mesure d'une conformité ou encore l'évaluation d'un niveau de maturité.
– malgré la pluralité des objectifs, nous pourrions dire que l'objectif « mesurer la conformité » est toujours valable quel que soit l'audit. Il suffit pour bien comprendre ce point de vue, d'avoir une vision large de ce que nous appelons « la conformité ».

En effet, il s'agit toujours lors de l'audit, et quel que soit son objectif, de vérifier la conformité par rapport à un référent. Par exemple, pour un audit de progrès, le référent correspondrait aux meilleures pratiques. Autre exemple, pour un audit de maturité en cinq niveaux, il n'y aurait pas un mais cinq référents (un par niveaux).

• La définition du champ et la prise en compte des exclusions est-elle uniquement complexe pour le référentiel ISO 20000-1 ou la complexité est-elle indépendante du référentiel ?

Voici quelques éléments de réponse :

– rappelons que la définition du champ et des exclusions est traitée au chapitre 4.1.1 p. 102. Il est vrai que ce chapitre prend souvent pour exemple l'ISO 20000-1. Mais n'oublions pas que la définition du champ est importante et vitale et donc complexe dès lors qu'il ne s'agit pas d'auditer une simple société, sur un seul site et pour une activité unique ;
– la complexité de la définition du champ et du périmètre dépend donc tout d'abord de la complexité de l'organisme (*cf. § 6.5*) ;
– la complexité dépend ensuite du référentiel. Plus le référentiel est rodé (comme ISO 9001:2008) et plus c'est « simple ». Si le référentiel est plus récent (comme ISO 20000-1), les retours d'expérience sont plus rares, les exclusions moins bien « rodées » et la définition du champ suscite donc beaucoup plus de questions. D'où l'utilisation d'exemples essentiellement basés sur ISO 20000-1.

• Des différentes étapes de l'audit présentées, quelle est la plus importante(s) ? Et pourquoi ?

Voici quelques éléments de réponse :

– toutes les étapes sont importantes avec un même degré d'importance. Car ce qui importe c'est de livrer les bonnes conclusions (restitution) et pour cela il faut avoir fait un bon audit (exécution), ce qui nécessite une bonne préparation (préparation et audit documentaire hors site). Et pour bien préparer, il faut bien comprendre et cadrer la mission (expression de besoin) ;
– néanmoins, vu l'argumentaire ci-avant, l'étape d'expression des besoins est vitale et fondamentale. Car c'est d'elle que dépendent toutes les autres étapes. Donc si l'expression de besoin est mal faite, les autres étapes sont compromises ;
– et pourtant, la phase d'expression de besoin est très souvent négligée. Car les commanditaires considèrent souvent l'audit comme un mal nécessaire ou un moyen (« il faut faire un audit »). Et rarement comme un besoin (Pourquoi faut-il faire cet audit ? Quel intérêt ? Qu'en attend-on ?).

• En quoi consiste l'étude de faisabilité réalisée lors de l'étape d'expression de besoin ?

Voici quelques éléments de réponse :

– il s'agit d'une analyse de premier niveau. On ne rentre surtout pas dans le détail. Au contraire, il s'agit là de prendre de la hauteur. C'est-à-dire que l'on brosse ici un descriptif systémique de l'audit (acteurs, organisation, processus, moyens, etc.) ;
– on s'assure que l'audit est pertinent par rapport au champ. C'est-à-dire la cohérence d'ensemble entre l'analyse systémique ci-avant et les objectifs, l'activité, le référentiel, le périmètre, etc. ;
– on vérifie que les moyens mis à la disposition de l'équipe d'audit sont pertinents et suffisants tant en terme de charge et délai que de logistique, compétences, etc. ;
– on mesure la capacité de l'audité à répondre aux attentes du commanditaire. Est-il prêt ? A-t-il les disponibilités suffisantes ? Pourra-t-il participer à l'audit dans de bonnes conditions ? Sans rentrer dans

l'étape de préparation ni d'audit préalable documentaire hors site, on analyse quelques documents (manuels, plans, bilans d'activité, etc.) pour conforter cette mesure de capacité.

• Quelle est la différence entre la prise de note et la rédaction des conclusions de l'audit dans le rapport ?

Voici quelques éléments de réponse :

– la prise de note est fondamentale lors de l'audit pour gagner du temps lors de la restitution, pour optimiser les audits suivants, et pour apporter un maximum de valeur ajoutée. Elle est la preuve de l'intérêt que l'auditeur porte à son interlocuteur ;
– la prise de note est la plus complète et la plus fidèle possible, sans parti pris, ni interprétation. Elle est plus juste possible par rapport aux dires et au langage de l'audité (*cf. § 3.2 pour la prise de note et § 2.2.3 pour le support de prise de note*) ;
– les conclusions de l'audit conclusions sont une aide à la décision par rapport à l'objectif de l'audit. Complétées d'une synthèse des observations par nature et du contexte de l'audit et de l'organisme audité ;
– les conclusions sont concises, percutantes et synthétiques ;
– en terme de niveau rédactionnel, la prise de note est la base alors que la conclusion est la tête (*cf. figure 7.1*).

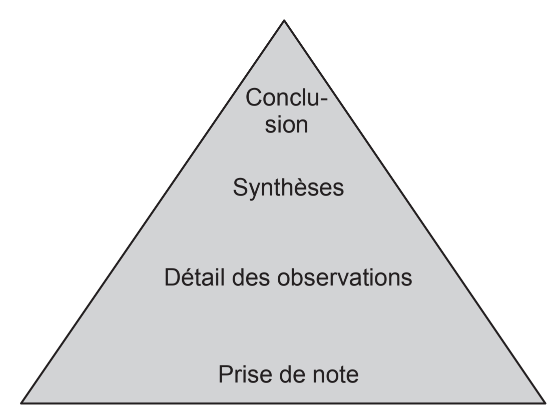


Figure 7.1 Les niveaux rédactionnels lors de l'audit

Conclusion

L'audit est un outil de mesure, méthodique et indépendant. Ces quatre simples mots (outil, mesure, méthodique, indépendant) sont tout un programme. Programme que nous avons, pour certains, commencé ensemble au travers de cet ouvrage. Et que, pour d'autres plus expérimentés, nous avons enrichi et consolidé. Car lorsqu'on s'intéresse à l'audit, et quelle que soit son expérience, le programme ne s'arrête jamais.

Cette amélioration continue et cette remise en cause permanente sont aussi un des messages portés en toile de fond de cet ouvrage. Sachant que nous avons fait preuve d'une grande objectivité, de beaucoup de parti pris et aussi d'un peu d'humilité. Car qui pourrait prétendre détenir la vérité sur un tel sujet ?

Ajoutons que, l'audit est un outil à la portée de tous. Que l'on soit indépendant, très petite, petite, moyenne ou grande entreprise, l'audit est un bel outil de progrès pour anticiper les difficultés et les crises. Voire contribuer à les résoudre. Mais, de notre point de vue, il vaut mieux utiliser l'audit pour anticiper plus que pour résoudre !

L'audit met aussi en œuvre des parties prenantes au travers d'un processus composé d'étapes. Et nous l'avons vu, ce n'est pas si simple. L'audit ne s'improvise pas. Et on ne s'improvise pas auditeur. En disant cela, c'est cet outil remarquable qu'est l'audit que nous souhaitons valoriser et surtout pas dénigrer qui que ce soit. L'audit est un outil trop précieux pour s'y intéresser sans le professionnalisme qui va avec. Mais comment mesurer ce professionnalisme ? Par les certifications et qualifications de l'auditeur ? Que penser d'organismes certificateurs très hétérogènes dont le processus de certification varie du simple « achat de diplôme » au « parcours du combattant ». L'audit est un sujet trop sérieux pour mériter un tel traitement.

Alors comment mesurer ce professionnalisme ? Comme vous l'avez découvert au long des chapitres, nous vous proposons un moyen simple et à la

portée de tous, qui consiste à mesurer en toute objectivité la qualité de sa boîte à outil, de sa communauté d'auditeurs et autre base d'experts et des moyens de mesure de son savoir être.

Et comme si tout ceci n'était pas suffisant, l'audit préconisé dans cet ouvrage doit être à valeur ajoutée c'est-à-dire toujours plus pratique, plus rapide, plus innovant et plus performant. Nous avons déjà bien avancé ensemble sur ce thème au travers des différents chapitres. Le reste à faire peut se résumer en trois mots : travailler, travailler, travailler !

Mais parce que cet ouvrage se voulait aussi pratique, nous avons parcouru ensemble divers retours d'expérience, différents exemples de mise en œuvre pratico-pratiques et de nombreuses situations vécues. Dont beaucoup s'intéressent aux systèmes d'information, car dans le monde des organisations d'aujourd'hui, rien n'est plus possible sans systèmes d'information.

Il y aura toujours de nouvelles situations. Toujours de nouveaux cas auxquels chacun d'entre nous n'aura pas encore été confronté. Reste à identifier les moyens qui vont permettre de s'améliorer ou de bâtir ou renforcer sa communauté de pratique d'auditeurs. Et de se remettre en cause en permanence pour progresser. Car, nous l'avons dit, en matière d'audit, rien n'est jamais acquis.

Et si nous devions donner notre point de vue sur ce thème, nous dirions « audit efficient et à valeur ajoutée, sinon rien ! ».

Nous ne pouvions conclure sans donner ici notre point de vue sur les normes. Ouvrons ici un débat sur l'intérêt des normes, débat qui mériterait un livre à lui tout seul. Contentons-nous d'apporter simplement notre avis personnel sans fournir de préconisations particulières.

Nous l'avons vu, les normes et standards sont très largement cités dans cet ouvrage. Que ce soient des normes intimement liées à l'audit comme l'ISO 19011, ou utilisées comme référentiel d'audit comme l'ISO 9001 ou encore utilisées pour maîtriser un sujet pointu comme la NF X50-151.

Alors, pourquoi nous appuyons-nous sur tant de normes et standards ? Certains prétendent que ces documents sont les élucubrations d'une poignée de bureaucrates, ou le travail de lobbying de puissantes institutions ou encore les caprices de quelques riches grands groupes. Pour lever ces doutes, on pourra donc commencer par s'intéresser à la crédibilité de l'organisme émetteur et à la compétence des membres des commissions de travail. Ces

vérifications préalables et néanmoins indispensables nous vous l'accordons, étant faites nous constatons que la norme constitue une première mine d'outils et de retours d'expérience (au niveau international pour les normes ISO par exemple). Donc les rejeter d'emblée nous prive de matière très intéressante. Puis, plus on les utilise et plus on se rend compte qu'elles sont d'une richesse infinie. De là à ne jurer que par les normes n'est pas non plus la solution. Nous avons bien dit qu'elles constituaient une première mine d'information. La deuxième est à puiser dans son expérience, son savoir être, ses retours d'expérience. La troisième enfin dans la consolidation de tout ceci au niveau de sa communauté.

Enfin, cet ouvrage nous a permis d'entrer de plus en plus concrètement dans le processus d'appropriation. Jusqu'au chapitre 7, qui nous a incité à amorcer un processus d'appropriation basé sur des mises en situation. Il ne reste plus qu'à aller plus loin avec d'autres retours d'expérience, cas, exercices et autres quizz pour être le plus prêt possible à passer à l'action et à pratiquer l'audit à sa juste valeur…

Table des fiches « Pratico-pratique »